

Diversificando o Mix de Produtos: A China como Parceira. Um Estudo de Caso da Empresa Sancris Linhas e Fios Ltda

Cristina Helena SAPELLI
Universidade do Vale do Itajaí.

Dinorá E. FLORIANI
Universidade do Vale do Itajaí.

Resumo

Nos dias atuais, com a acirrada concorrência, esta pesquisa vem ao encontro das necessidades da empresa na busca de diversificar o mix de produtos através do mercado externo, abordando um estudo do setor de atuação da empresa e as características das diferentes estratégias de internacionalização. Diante disto, este trabalho, tem como objetivo principal identificar no mercado externo alternativas para diversificação do mix de produção. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi com base no método qualitativo, sendo os estudos feitos através de dados fornecidos pela empresa, bem como consulta em *sites* e bibliografias, tabelas e quadros pertinentes ao tema, de forma a proporcionar aos interessados uma leitura explicativa sobre o assunto. O estudo realizado auxiliará a empresa através das informações de possibilidades de internacionalização, as quais deverão ser permanentemente atualizadas, visando os investimentos futuros no mercado externo para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Os objetivos foram atingidos, pois, além da pesquisa viabilizar a implantação na nova fábrica de zíperes, devido a averiguação da forma de internacionalização pertinente a situação atual da empresa, pôde-se considerar também a importância de novos investimentos para diversificar o mix de produtos.

Palavras-chave: diversificação de produtos, estratégia de internacionalização, investimento.

Résumé

De nos jours, avec la concurrence accrue, cette recherche vient à la rencontre des besoins de l'entreprise dans la recherche de diversification du mix de ses produits grâce au marché extérieur, en abordant une étude sectorielle de performance de la société et des caractéristiques des différentes stratégies d'internationalisation. Avant tout, ce travail a pour objectif principal d'identifier dans le marché externe des alternatives pour la diversification du mix de production. La méthodologie utilisée est basée sur une méthode qualitative, sur des données fournies par l'entreprise, ainsi que la consultation de sites, de bibliographies, tableaux relatifs au sujet de façon à fournir aux intéressés une lecture explicative. L'étude réalisée informera l'entreprise des possibilités d'internationalisation, qui devront être actualisées de manière permanente, visant les futurs investissements sur le marché extérieur pour le développement et la croissance de la compagnie. Les objectifs ont été atteints au delà de la recherche rendant l'implantation de la nouvelle usine des zíperes possible. Grâce à l'évaluation de la forme d'internationalisation pertinente par rapport à la situation actuelle de l'entreprise, l'importance de nouveaux investissements pour diversifier le mix produits a également pu être considérée.

Mots-clés : diversification, stratégie d'internationalisation, investissement.

DIVERSIFICANDO O MIX DE PRODUTOS: A CHINA COMO PARCEIRA. UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SANCRIS LINHAS E FIOS LTDA

Introdução

A globalização, que vem concretizando-se mais forte a cada ano, faz com que o acesso a mercados externos aproxime-se da realidade de empresas domésticas. Assim como as informações, e o acesso a novos mercados torna-se mais fácil, a concorrência tanto doméstica quanto internacional, também tem maior acesso aos diversos nichos de mercado, e assim, os consumidores encontram novas necessidades, impondo determinadas exigências não existentes anteriormente.

A empresa, para suprir as necessidades de seus clientes, deve se adaptar ao novo mercado, buscando alternativas para o consumo, sem deixar com que a concorrência atraia esta clientela através de novas linhas de produtos, preço, marca e tecnologia.

Visando atender a demanda dos consumidores, o *paper* propõe à empresa a busca de alternativas no mercado externo para o desenvolvimento de novos produtos, ou seja, a ampliação do mix de produtos, bem como, a identificação de possibilidades de internacionalização da empresa. Analisou-se o produto escolhido como forma de diversificação do mix, ou seja; o porquê da escolha do novo produto perante a situação atual do cenário têxtil no mercado interno. Através das alternativas de internacionalização encontradas, são analisadas as vantagens e desvantagens para a empresa, buscando, desta maneira, facilitar à Sancris sua ampliação da gama de produtos no mercado interno através do mercado externo.

Verificou-se então, que para ocorrer a internacionalização da empresa e a diversificação de produção o mercado asiático propriamente chinês, seria o mais adequado como parceiro comercial da empresa.

Internacionalização

Visando a diversificação do mix de produtos da empresa, o que acarreta em sua própria ampliação, o mercado doméstico pode optar por buscar novos mercados, tecnologias, produtos e *know how*, no mercado internacional, sendo a Internacionalização da empresa segundo Calof e Beamish's *apud* Malhotra *et. al.* (2003, p.1), "um processo de adaptação da modalidade de transições de troca para mercados internacionais", ou, como cita Goulart *et. al. apud* Medeiros *et. al.* (2001, p.1) "um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem".

De acordo com o modelo de Upsalla desenvolvido por Johanson e Wiedersheim – Paul (1975) *apud* Chetty e Campbell (2004, p.3) a internacionalização das empresas ocorrem através de exportações não regulares, exportações através de agentes, subsidiárias encontradas no exterior ou a produção da empresa no exterior. Root (1994) e Buckley (1996) citado por Medeiros *et. al.* (2001, p.1), utilizam a mesma linha de pensamento, apenas especificando melhor as modalidades de penetração no mercado externo, sendo a empresa internacionalizada através de exportação indireta, exportação direta, contratos (licenciamento, franquias, acordos técnicos e de serviço, contratos "turnkey", de manufatura, de co-produção, etc.), já no nível máximo de internacionalização vem o investimento direto por meio da propriedade em associação com uma empresa local ("join venture") ou da propriedade singularizada, adquirida através da compra ou da instalação de companhia com meios próprios.

Aprofundando estas formas de internacionalização Keegan e Green (2000) citam 5 estratégias globais para penetrar em mercados estrangeiros:

- Uma extensão do produto e comunicação padronizados. A empresa vende o mesmo produto e adota a mesma publicidade e apelos promocionais usados em seu país de origem.

- A extensão do produto onde o mesmo produto físico acaba servindo para outra função; diferente daquela para o qual foi projetado ou criado em seu país de origem. Isto ocorre devido a adaptação dos meios de comunicação que buscam atingir o mercado externo com custos não elevados.

- Uma adaptação do produto e das comunicações atendendo as necessidades do país. O produto é adaptado ao uso local ou as condições de preferência e as estratégias de comunicação continuam as mesmas que no mercado de origem.

- Tanto o produto quanto a comunicação são adaptadas ao novo mercado devido as diferenças de ambientes culturas e físicos dos países.

- A invenção do produto. Esta estratégia é mais eficaz para o marketing internacional e para multinacionais, dado que estas possuem maior estrutura para desenvolver produtos capazes de oferecer maiores vantagens com maior valor agregado. A invenção é uma estratégia potencialmente compensadora, para atingir os mercados de massa nos países menos desenvolvidos.

A empresa deve analisar o mercado externo, quais os tipos de países que deseja atingir, observando o quão aceito é o produto, sua atratividade e as questões sócio-políticas para atingir o país importador.

Pode-se verificar que encontra-se na literatura uma ênfase maior na atividade de exportação. Vários autores (Johanson e Wiedersheim – Paul (1975), Root (1994) e Buckley (1996) citado por Medeiros *et. al.* (2001, p.1) Keegan e Green (2000), como já visto anteriormente, citam a internacionalização como a entrada de produtos, sob a forma de exportação, ou nos casos mais avançados, a entrada da própria empresa no mercado externo.

Parcerias e Estratégias Globais de Penetração no mercado

Como já visto anteriormente, de acordo com alguns autores, as empresas podem utilizar várias estratégias para entrar no mercado externo, o que determina o tipo de relação mantida entre os mercados competitivos. Jeannet e Hennessey (1998) explicam que a exportação indireta ocorre através de agentes (intermediários) do mercado doméstico que contatam os mercados externos ou os compradores. Sendo esta forma indireta de exportação, vantajosa para as empresas com pouca ou sem experiência em exportação. Os mesmos autores citam a exportação direta como a utilização de um agente para intermediar situado no exterior. Neste caso, o exportador deve lidar com um grande número de contatos, possivelmente um ou mais para cada país que almeja entrar. Enquanto a exportação direta requer uma operação com alto grau de cautela, esta forma de entrada no mercado garante um ótimo controle de distribuição de canais, diferente da exportação indireta.

Outra forma de entrada no mercado pode-se dar através de contratos acordados entre as empresas. Conforme visto a cima Root (1994) e Buckley (1996) citado por Medeiros *et. al.* (2001, p.1) os contratos podem ser (licenciamento, franquias, acordos técnicos e de serviço, contratos “turnkey”, de manufatura, de co-produção, etc.)

Keegan e Green (2000), Jain (2000) e Jeannet e Hennessey (1998) afirmam que o licenciamento é um acordo contratual entre as empresas. Onde a empresa licenciadora coloca um bem a disposição da empresa licenciada em troca de pagamento de *royalties*, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração.

As franquias, de acordo com Jeannet e Hennessey (1998) são uma forma especial de licenciamento onde cada franquiado faz seu programa de marketing disponível, incluindo a

razão social, o logotipo, os produtos e o método de operação. Jain (2000), afirma que os acordos técnicos são mais comuns em países socialistas, onde fábricas são construídas e então pagas para cada parte o rendimento. Já os contratos ‘turkey’, são operações baseadas em taxas fixadas ou custos combinado se inclui construção de fábrica, *personnel training* e uma rápida produção inicial. O autor também cita o contrato de administração, que consiste na contratação de uma pessoa chave por uma corporação multinacional, para operar em alguma firma do grupo até passar a habilidade necessária para os demais funcionários da empresa para administrarem independentemente.

Em um nível mais elevado, esta a formação de uma *join-venture* que representa o risco mais alto porque requer vários níveis de investimentos diretos.

A *joint-venture* com um sócio local constitui uma forma de participar mais extensamente de mercados estrangeiros do que exportar ou conceder licenças. As vantagens dessa estratégia, na qual os sócios compartilham a posse, inclui a divisão dos riscos e a capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor – por exemplo, capacidade de comercialização internacional e de fabricação. Uma empresa pode ter conhecimento profundo de um mercado nacional, um amplo sistema de distribuição ou acesso a mão de obra e material baratos, e se ligar a um sócio estrangeiro possuidor de considerável *know-how* na área de tecnologia, fabricação e aplicações de processos. As empresas que não dispõem de recursos de capital suficientes podem procurar sócios para financiar um projeto em conjunto. Finalmente uma *joint venture* pode ser a única forma de entrar em um país ou região, se as práticas governamentais de concessão de contratos geralmente favorecem empresas nacionais ou se as leis proíbem controle acionário estrangeiro mas permitem *joint ventures*. (KEEGAN; GREEN, 2000, p. 256)

Vale salientar e repetir que estas são formas de internacionalização cujo objetivo é buscar idéias para a aplicação da empresa no seu ambiente doméstico, sendo a internacionalização da empresa, uma etapa complementar, caso não seja encontrado meios para ampliar o mix de produtos.

A importação como estratégia de internacionalização e diversificação de produtos

Nos dias atuais, pôde-se observar através da convivência no mercado e conversas informais com empresários, que muitas empresas buscam participar do mercado internacional através da importação como meio de internacionalização.

O fato da importação para desenvolvimento ou diversificação de produtos pode ser explicado pela falta de determinados produtos no mercado interno, onde procura-se melhorar a competitividade, sem necessidade de investimento imediato para a fabricação do produto no mercado nacional. Conforme cita Buckley (1996) *apud* Medeiros *et.al* (2001), a importação pode ser considerada como um primeiro passo na direção da internacionalização, implicando em atividades de níveis menores de risco e de envolvimento financeiro. O mesmo autor cita a importação como forma de internacionalização pois permite melhorar a competitividade de produtos e serviços.

Apesar de existirem poucas bibliografias relacionadas ao assunto, verifica-se que a importação auxilia muitas empresas a tornarem-se competitivas frente ao mercado, principalmente, em mercados em ascensão como no caso do mercado brasileiro, que deve-se levar em consideração várias características e fatores decorrentes do mercado em atuação conforme mostra quadro 1.

1. Características Demográficas	4. Fatores Tecnológicos
Tamanho da população Índice de crescimento populacional Nível de urbanização Densidade populacional Estrutura etária e composição da população	Nível de capacidade tecnológica Tecnologia de produção existente Tecnologia de consumo existente Nível de educação
2. Características geográficas	5. Fatores Socioculturais
Área do país Características tipográficas Condições climáticas	Valores dominantes Padrões de estilo de vida Grupos étnicos Fragmentação lingüística
3. Fatores Econômicos	6. Metas e Planos Nacionais
Produto interno bruto – PIB Distribuição de renda Taxa de crescimento do PIB Proporção de investimento em relação ao PIB	Prioridades industriais Planos de investimento em infra estrutura

Quadro 1 – Indicadores do potencial de mercado

Fonte: (KOTLER, 1999, p. 442)

Kotler (1999, p.442), utiliza-se do quadro 1 para demonstrar quais as considerações que devem ser tomadas para determinar o potencial de cada país que se quer atingir como uma estratégia de internacionalização. A importação, apesar de não ser citada por Kotler (1999), como forma de internacionalização, pode ser analisada também através de um estudo do mercado interno, cabendo aqui salientar o quadro 1 para averiguar o próprio mercado nacional, ou seja, verificar quais os fatores determinantes para atuação da empresa no mercado interno através da importação. Não necessariamente, a importação justifica para a empresa a atuação somente no mercado nacional. Estando a empresa competitiva frente aos demais concorrentes do ramo, oferecendo produtos que satisfaçam as necessidades de seus clientes, pode-se averiguar novas oportunidades de internacionalização da empresa, e deste modo, estratégias inversas, onde a empresa busca entrar no mercado externo, podendo inclusive receber benefícios fiscais na importação como o *Drawback*, que de acordo com Maia (2003, p.33), o *Drawback* consiste no processo de um exportador importar matéria-prima para confeccionar mercadorias que serão exportadas sendo que, essa matéria-prima não paga os impostos aduaneiros devidos.

Metodologia

Este *paper* adota o método de pesquisa qualitativo que, de acordo com Richardson (1999, p.79), a “ [...] abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. O trabalho retrata a busca de novas alternativas no mercado externo, descrevendo a forma de encontra-las e seu desenvolvimento, proporcionando a análise de dados levantados.

Quanto aos meios, a investigação é documental e bibliográfica, realizada a partir de documentos disponíveis na empresa e em *sites* e bibliografias especializadas na área de comércio exterior. Foram também realizadas entrevistas informais com clientes e representantes da empresa estagiada.

Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória. A pesquisa bibliográfica é também, conforme Barros e Leheld (1986, p.28) [...] uma pesquisa exploratória que os alunos realizam para obter conhecimentos procurando encontrar informações publicadas em livros e documentos (catálogos, folhetos, artigos, etc).

A coleta de dados foi elaborada com base na leitura de bibliografias e artigos pertinentes, consultas em *sites* de comércio exterior e do ramo têxtil, além de contato com outras empresas do ramo. Além disto a prática empresarial foi fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa. Os dados foram apresentados através de textos explicativos e interpretativos. Também utilizaram-se figuras demonstrativas, quadros e tabelas as quais foram necessárias para exposição de alguns dados pesquisados.

Resultados

Através da análise dos produtos comercializados do ramo da empresa Sancris conforme mostra quadro 2, verificou-se que a maioria dos aviamentos para a indústria de confecção já é comercializada pelas demais empresas do ramo, sendo somente os produtos agulhas para costura de uso doméstico produzidos por uma única empresa e o produto zíperes produzido por duas únicas empresas ambas de capital estrangeiro.

Produtos e serviços	Sancris	Concorrentes
Linha de costura para a indústria de confecção: <ul style="list-style-type: none"> • Linha fiada 100% poliéster • Linha fiada 100% algodão • Linha de filamento texturizado de poliéster • Linha mista (fio de filamento de poliéster de alta tenacidade recoberto com fibra de algodão ou recoberto com fibra de poliéster) 	Produz	Coats Corrente, Bonduki, Linhas Setta, Policron, Linhanyl, Guterman, Trichet, Resistente, Mundial Globo, Marte
Linha de costura para a indústria de artefatos de couro produzidas a partir do filamento de nylon	Ainda não produz	Coats Corrente, Linhasita, Linhanyl, Cifa Têxtil, Setta, Tecnolinhas
Linhas de bordar para a indústria de confecção	Ainda não produz	Coats Corrente, Linhanyl, Setta, Bonduki
Linhas para bordar para bordar para uso doméstico	Ainda não produz	Coats Corrente, Linhas Circulo, Bonduki
Linhas para crochê para uso doméstico	Não produz	Coats Corrente, Linhas Circulo
Agulhas para costura de uso doméstico	Não produz	Coats Corrente
Zíperes para indústria de confecção e uso doméstico	Ainda não produz	Coats Corrente e YKK

Quadro 2 – Quadro de produção

Fonte: Secretaria de Acompanhamento Econômico (Brasil, 2004)

No entanto, sentindo a necessidade de ampliar o mix de produção, e visando a oportunidade de tornar a empresa competitiva frente ao mercado, devido a solicitações providas dos representantes da empresa e dos próprios clientes, o *paper* traz como opção de diversificação de produção à empresa, os produtos zíperes.

Prevendo a demanda futura, que segundo Kotler (1999, p. 151) “Previsão á a arte de estimar a demanda futura antecipando o que os compradores possivelmente farão em condições futuras”, a Sancris, iniciou seu trabalho de pesquisa do novo produto, começando sua pesquisa através de um agente intermediário entre Brasil e China.

O agente possui uma grande estrutura para buscar produtos chineses a fim de baratear custos de matérias-primas para a indústria brasileira. Além de encontrar novas fábricas fornecedoras das matérias-primas já empregadas para a fabricação de linhas e fios, com o objetivo de encontrar novos fornecedores asiáticos para diminuir o custo da matéria-prima

utilizada pela empresa, o agente ficou responsável, pela busca de maquinários, matérias-primas, e demais componentes para fabricação de zíperes na China e Taiwan.

Para alcançar o mercado chinês, Acuff (1998, p.290), recomenda a contratação de um agente chinês como consultor comercial para fazer os primeiros contatos, além de um intérprete. O que foi de grande impregabilidade para a empresa Sancris, tendo em vista que o agente é o negociador e fala ambas línguas.

O intermediário, localizou 7 empresas fabricantes de zíperes na China e em Taiwan. Trazendo para a empresa Sancris, amostras afim de identificar a qualidade dos produtos. Através das visitas à fábricas produtoras de zíperes, localizou também as empresas produtoras do maquinário necessário, e através de folders demonstrativos, o agente trouxe a empresa, os diversos tipos de tecnologia empregada para a produção deste produto.

Sua proposta inicial, foi a de importar os zíperes prontos, já tingidos e apenas comprar o maquinário necessário para destentar¹ os zíperes, beneficia-los e corta-los no tamanho conforme a demanda. Para este procedimento seria necessário, a compra de 3 jogos de 5 máquinas, sendo que cada jogo custaria o valor de R\$ 19.000,00 (dezenove mil reais) totalizando R\$ 57.000,00 (cinquenta e sete mil reais), apenas em maquinários, investimento considerado baixo pela empresa.

Além desta proposta, também enfatizou-se a possibilidade da formação de uma *joint venture*, com a empresa chinesa MAX, esta considerada pelo agente, e também verificado pela Sancris, a empresa que apresenta maior qualidade em seus produtos. Deste modo, a empresa empregaria todo seu *know how*, inclusive fabricando seus produtos com a marca desenvolvida pela Sancris, e a empresa Sancris ficaria responsável pela distribuição dos produtos, inicialmente para o mercado brasileiro com possibilidades de ampliação para o MERCOSUL. Como citado anteriormente, Root(1994) e Buckley (1996) *apud* Medeiros *et.al.* (2001, p.1) a *joint venture* é uma penetração no mercado externo mais aprofundada, sendo a internacionalização de investimento direto por meio da propriedade em associação com uma empresa. Apesar de cálculos de rentabilidade não terem sido feitos, para saber quantitativamente quais das estratégias de internacionalização da empresa compensaria mais para ampliar o mix de produto da empresa, com a colocação deste novo produto no mercado, o diretor da empresa, inicialmente não optou pelas propostas do agente.

A preferência de atuar no mercado interno pode-se dar pela insegurança gerada pela falta de conhecimento do mercado externo, por parte da diretoria da empresa, bem como a escassez de recursos disponíveis. Conforme o estudo de Karangosoglu e Lindell *apud* Paiva e Hexsel (2003, p.2), onde as médias e pequenas empresas norte-americanas apontam dificuldades com processos de internacionalização devido os seguintes aspectos: falta de experiência gerencial e competência para explorar oportunidades em mercados internacionais; dificuldades em obter informações sobre mercados internacionais; e dificuldades quanto a avaliabilidade de recursos, se comparados a grandes competidores globais.

As dificuldades das empresas norte americanas podem ser comparadas com as empresas brasileiras devido ao grande território existente em ambos países, onde a falta de informação sobre o mercado externo, pode-se caracterizar também pela concentração no mercado interno devido a grande dimensão demográfica, onde o consumo interno do país é bastante elevado. Diferenciando-se de mercados como o europeu, que por seus mercados limitados, conforme Paiva e Hexsel, (2003, p.7), expandem suas operações internacionais com rapidez.

Além da falta de conhecimento do mercado externo, pode-se então, focar a decisão de implantação da nova unidade fabril para desenvolvimento do novo produto, zíperes, nos seguintes fatores necessários:

¹ Ato de tirar os dentes do zíper para deixa-lo de um determinado comprimento. Conforme explicado no item produtos.

- Os clientes brasileiros de linhas e fios, compram apenas do mercado nacional devido a logística, prazo de entrega, cor desejada excetuando o fator preço, da mesma forma funciona o mercado dos zíperes. Neste caso, o de importar zíperes, exigiria, da empresa Sancris um estoque muito grande, o que não comportaria, principalmente tratando-se de moda, onde as cores trocam constantemente, não compensando pedidos pequenos devido ao frete e ao prazo de entrega.

- Uma das intenções da empresa em implantar a tinturaria própria era, além de diminuir custos dos produtos já existentes, beneficiar-se desta, para a ampliação do mix de produtos, podendo trazer novos produtos ao mercado, através do beneficiamento.

- A disponibilidade da estrutura física, para dar início a novos segmentos do ramo, podendo ampliar patrimônio.

- E, a razão pelo o qual a própria clientela apoiou a empresa; tornar-se a primeira empresa de zíperes do Brasil, o que vem contando muitos atualmente, apesar de a globalização propiciar várias formas de internacionalização.

Sendo assim, a decisão tomada por parte dos sócios da empresa concretiza-se na implantação total da fábrica de zíperes, importando o maquinário necessário para a produção do produto, bem com a matéria-prima básica, os rolos de tecido para fabricação de zíper para tingimento, o metal niquelado para fazer os dentes que correm o deslizador e o próprio deslizador.

Ampliar seu mix de produtos com os zíperes, é o projeto inicial da empresa, que busca destacar-se no mercado. Os demais produtos no ramo de linhas e fios, linha de costura para a indústria de artefatos de couro produzidas a partir do filamento de nylon, linhas para bordar para a indústria de confecção e para uso doméstico, conforme demonstração do quadro 2, produtos já fabricados pelas concorrentes também fazem parte da ampliação do mix de produtos da empresa.

Apesar de os demais produtos do ramo de linhas e fios possuírem uma margem de lucro reduzida com o passar do tempo, são produtos complementares, e a Sancris juntamente com sua forte equipe de vendas, acredita que poderá deter uma grande fatia de mercado também nestes segmentos. Para tanto, o agente intermediário contratado pela empresa, continua buscando amostras e, da mesma forma, empresas produtoras destes determinados produtos necessários à produção de zíperes.

Vantagens e Desvantagens para a empresa Sancris das estratégias de internacionalização para o mercado de zíperes

Existem várias vantagens e desvantagens em relação as estratégias de internacionalização, principalmente quando se fala de novos mercados onde conforme César *et.al* (2004) o “desconhecimento leva ao desconhecido”.

O quadro 3 demonstra vantagens e desvantagens de importação do produto acabado, os zíperes prontos provindos do mercado asiático.

Vantagens	Desvantagens
- A desnecessidade de investimento momentâneo para compra de maquinários, implantação da fábrica, mão-de-obra. - A equipe de vendas e representantes já existentes na empresa, para estratégias de vendas do produto.	- Devido a logística de importação a empresa Sancris, precisaria manter seus níveis de estoque elevados para atender a demanda. - Não utilização dos recursos ociosos disponíveis na empresa.

Quadro 3– Importação (compra) de zíperes prontos

Fonte: Elaborado pelas autoras

Apesar de o quadro 3 apresentar uma vantagem relevante da desnecessidade de investimento momentâneo, a empresa Sancris não teria esse problema tendo em vista os financiamentos e linhas de crédito disponíveis pelo governo, solicitados pelos próprios clientes da empresa. Além disto, o objetivo da empresa é disponibilizar produtos de qualidade com uma diversificada gama de produtos e cores, o que implicaria nos altos custos de estoque, devido a logística não apropriada para atender a demanda.

O quadro 4, apresenta as vantagens e desvantagens da formação de uma *joint venture*, consistindo no envolvimento da Sancris com outro país fora de sua base de origem, que de acordo com Goulart apud César et.al. (2004), é um processo crescente e continuado da internacionalização.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - O <i>know how</i> da empresa chinesa, em relação aos zíperes. - A internacionalização da empresa, tornando mais “conhecida” e fortificada no mercado global. - Desenvolvimento de bases para a exportação - Divisão dos riscos - Interesse do parceiro no mercado brasileiro 	<ul style="list-style-type: none"> - A entrada de capital por parte da empresa Sancris. - Desconhecimento do parceiro - Investimento direto da empresa. “ <i>Joint Venture represents a higher risk alternative than exporting or contractual agreements because it requires various levels of direct investment</i>” (Jain, 2000, p.523. - Divisão dos lucros - Cultura gerencial diferenciada - Empresa atual familiar sem sócios

Quadro 4 – Formação de Joint Venture

Fonte: Elaborado pelas autoras

Pode-se observar no quadro 4, que os riscos de formação de *joint venture* para a Sancris, são maiores que as vantagens, principalmente tratando-se de uma média empresa familiar sem sócios, que ainda não possui uma cultura gerencial global, onde a internacionalização da empresa começa a ter relevância a partir de trabalhos como este, podendo ser analisados os prós e contras e as varias formas de internacionalização.

Conforme mostra o quadro 4, onde a internacionalização da empresa em um grau mais elevado é citada como uma desvantagem, pode-se também analisar através do quadro 6 a montagem completa no Brasil, somente importando a matéria-prima necessária, como um passo avançado da empresa, pois esta inserindo-se no mercado externo sem perder o controle total da empresa e atingindo seu objetivo inicial.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade de local para implantação da indústria - Apoio governamental e institucional - Controle total da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - A não internacionalização da empresa em um grau mais elevado

Quadro 5 – Montagem completa no Brasil de capital 100% nacional

Fonte: Elaborado pelas autoras

Com a produção local a empresa tem maior disponibilidade do produto a oferecer, e desta forma, continua usufruindo da estratégia já empregada pela empresa na venda de seus produtos oferecidos atualmente.

Salienta-se que alguns produtos, como no caso de zíperes de nylon, no primeiro

momento a empresa iniciará a compra em rolos de 25 metros, enfatizando a quantidade de máquinas necessárias para a produção total deste produto no Brasil, porém os rolos são todos crus para tingimento, onde a empresa fará sua própria cartela de cores e terá as máquinas disponíveis para finalizar o produto, deixando-o do tamanho desejado por seus clientes.

Após avaliar as alternativas disponíveis, analisar as vantagens e desvantagens, buscar novas informações sobre o mercado interno de zíperes, verificou-se como melhor estratégia para atuar no mercado brasileiro de zíperes a fabricação própria.

A empresa optou pela fabricação de zíperes de qualidade, podendo concorrer diretamente com as empresas Coats Corrente e YKK. Para tanto, a autora e o diretor, na viagem para a China buscaram visitar somente empresas que produzem zíperes de qualidade, que já tinham sido selecionadas pela equipe do agente da Sancris na China.

A estrutura necessária para a implantação de uma nova unidade fabril, a fábrica de zíperes, da empresa Sancris Linhas e Fios já existe, bem como a tinturaria, podendo ser um elemento de diferenciação da empresa, oferecendo aos clientes uma diversificada cartela de cores de zíperes.

Deste modo, a Sancris, após a viagem à China, onde foram visitadas empresas fabricantes de zíperes, bem como empresas de maquinários para fabricação do produto, optou por importar partes de zíperes, ou seja a matéria prima, necessários, para a montagem de zíperes completos através do maquinário para produção também adquirido.

Na viagem à China e Taiwan, foram fechados negócios de importações das máquinas para dar início a fabricação de zíperes. Inicialmente, foram visitadas as empresas fabricantes de zíperes de alta qualidade, onde foi-se verificado todo o processo de fabricação, bem como as funções das máquinas para posteriormente visitar as fábricas das máquinas que se fazem necessárias.

Observando durante as visitas as fábricas de zíperes, que tratava-se de uma exorbitante quantidade de máquinas, tendo em vista que, cada modelo de zíper necessita de máquina própria, o diretor da empresa e a estagiária decidiram então, iniciar o processo pelos artigos mais comercializados no mercado interno.

Através de uma pesquisa de mercado, realizada pela equipe de vendas e representantes da Sancris, com os principais clientes da empresa, pode-se averiguar os tipos e modelos de zíperes mais utilizados no mercado.

Com a pesquisa efetuada, pode-se então efetuar a compra do maquinário necessário. Foram compradas um total de 70 máquinas, sendo 58 máquinas de um único fornecedor e as demais 12 de outro fornecedor.

As 58 máquinas compradas, tem a função de montagem dos zíperes, sendo um processo contínuo, ou seja, tirar os dentes, colocar os terminais superiores e inferiores, colocar os puxadores e cortar o zíper do tamanho programado na máquina, tendo em vista que o processo inicia-se por um fita quilométrica já com os dentes. Além destas, estão incluídas também, máquinas necessárias para o acabamento dos dentes, bem como para a passar a fita, ou seja, deixa-la lisa. O fato de caracterizar 58 máquinas é por serem máquinas para zíperes de nylon abertos e fechados, e zíperes de metal abertos e fechados, todos com tamanhos de dentes diferentes. Já as demais 12 máquinas, são máquinas para a colocação de dentes de metal na fita, visto que, inicialmente comprar-se-á, somente a matéria prima necessária, ou seja, a fita para tingir, o metal necessário para a fabricação dos dentes e terminais, e os puxadores.

No caso dos zíperes de nylon, por se diferenciar dos zíperes de metal, sendo que já com os dentes presos a fita pode-se tingir, iniciará o processo da empresa, como a importação do zíper em rolo já com os dentes pronto para tingir, após tinto, ele deverá ser montado, passando pelo processo tirar os dentes para deixa-lo do tamanho necessário, colocação de terminais, e colocação de puxadores.

O investimento do maquinário somou um montante total de US\$ 400.000,00 FOB, sendo todo o pagamento feito antecipado, através de financiamento obtido no banco de Taiwan com carência de 3 anos. O maquinário tem previsão de embarque em dezembro de 2004, porém a estagiária está solicitando através de um processo para a classificação das máquinas no Ex-Tarifário, o que pode acarretar no atraso do embarque do maquinário, devido ao tempo necessário para concretização do processo de inexistência de similar nacional.

Com o mercado de zíperes ainda pouco desenvolvido no Brasil, os materiais como a fita para colocação de dentes, os zíperes com dentes de nylon e os puxadores, inicialmente deverão ser importados até buscar outra forma de fabricação. No caso do metal e alumínio utilizados para fazer os dentes, bem como os acabamentos finais dos zíperes, continuam em fase de negociação, visto que existem grandes produtores de metal e alumínio no Brasil e que estes tem capacidade de desenvolver a matéria prima conforme as necessidades da empresa, a Sancris busca cotações de empresas nacionais para comparação de cotações obtidas na China para identificação, verificação e aprovação do fornecedor.

O mercado asiático como parceiro

Com a viagem a China e Taiwan, pôde-se obter uma visão ainda mais ampla do setor de zíperes, no sentido de produção e dados técnicos. Na busca de fornecedores de maquinário e matérias primas necessárias para a produção do produto, a estagiária e o diretor da empresa, através de visitas as fábricas produtoras de zíperes, puderam, observar o processo de produção e inclusive os diferentes tipos de zíperes.

Foram também visitadas empresas produtoras de máquinas para tinturaria, bem como tinturarias de zíperes compreendendo ainda melhor o processo de produção de zíperes. Os maquinários de tinturaria são relevantes para o tingimento dos zíperes, porém, por existir similares nacionais, o diretor da empresa e a estagiária, optaram por verificar os preços no mercado

Com os fios na empresa e distribuídos aos clientes, pode-se observar quais os requisitos que estarão faltando para deixar o fio com 100% de qualidade, conforme os padrões que a empresa oferece ao mercado.

Foram também visitadas empresas produtoras de máquinas para tinturaria, bem como tinturarias de zíperes compreendendo ainda melhor o processo de produção de zíperes. Os maquinários de tinturaria são relevantes para o tingimento dos zíperes, porém, por existir similares nacionais, o diretor da empresa e a estagiária, optaram por verificar os preços no mercado nacional, estando este maquinário ainda em fase de negociação.

Além dos assuntos pertinentes aos zíperes e fios de poliéster, principal motivo da viagem, teve grande importância também as visitas feitas a fábricas produtoras de linhas de bordar e calçados e fábricas de velcro, todos produtos que fazem parte da ampliação do mix de produtos da empresa Sancris.

Apesar de as linhas de bordar, os fios de nylon para calçados e o velcro serem produtos para futuras ampliações, foi relevante o primeiro contato com possíveis fornecedores, que enviam amostras e cotações de preços mensais, visando futuras negociações.

Com a viagem, pôde-se observar, que, a tecnologia de máquinas e serviços e produtos de qualidade com maior valor agregado apesar de existirem no mercado chinês, são mais fortes no mercado asiático, como no caso de Taiwan, de acordo com o agente da empresa, que trabalha a anos neste mercado, justifica o fato devido a abertura da economia e a busca do desenvolvimento tecnológico dos demais países asiáticos anterior ao da China.

Apesar da abertura de economia recente, a China atualmente é uma das maiores economias do mundo, sendo admitida na Organização Mundial do Comércio – OMC em

2001.

Atualmente o mercado global tem-se voltado ao mercado asiático, em evidência o mercado chinês em busca de novos produtos com mão-de-obra barata.

A China consegue praticar no mercado preços inigualáveis aos demais países, tanto asiáticos quanto aos países ocidentais devido basicamente ao custo de mão de obra que de acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (Sinopse Econômica, 2004), em 2002, o custo a hora da mão de obra chinesa ficou em apenas US\$ 0,59, contra um custo de US\$ 2,27 no México e US\$ 20,32 no Estados Unidos.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC (informativo Secex 2004, p. 9), afirma que, boa parte da economia chinesa no setor externo está relacionada à competitividade dos diversos setores de produção nas variadas regiões do país e a proteção efetiva ao mercado interno.

Os demais países asiáticos, não conseguem competir com o preço do mercado chinês, todavia, possuem mão-de-obra qualificada tornando seus produtos competitivos no mercado global, oferecendo produtos de valor agregado como no caso de maquinários.

É interessante salientar as exportações brasileiras de produtos básicos para a China bem como para o mercado asiático. De acordo com Ribeiro e Pourchet (2004, p.18), as exportações brasileiras para a Ásia são mais concentradas em produtos de menor grau de elaboração: básicos e semimanufaturados. No caso da China os produtos básicos representam 55,5%, os semimanufaturados 20,1% e os manufaturados 24,1%.

O Brasil tem aumentado significativamente suas importações da China, como também ampliou suas exportações para a Ásia, diversificando mercados.

Apesar de os principais produtos importados da China em 2003 serem equipamentos eletrônicos e produtos siderúrgicos, os autores Ribeiro e Pourchet citam produtos têxteis com 5.3% de participação de importações no ano de 2003, obtendo a 6^a posição de produtos mais importados, sendo que entre 1999 e 2003 o crescimento das importações de têxteis foi bem superior ao do total das importações, em torno de 107,8%.

A China por ser um mercado em ascensão, generalizando tanto as exportações quanto importações, tende a ser um bom parceiro para o Brasil. Apesar de as exportações brasileiras para a China serem em sua maioria de produtos básicos, de acordo com o BNDES (2004), o bom desempenho das vendas para a China fez com que em 2003, esse país passasse a ser o terceiro maior consumidor das exportações brasileiras, sendo que a balança comercial em 2003 fechou com um superávit de US\$ 2,4 bilhões.

Apesar não de existirem bibliografias a respeito, no caso dos zíperes, a China pode oferecer uma ampla e diversificada opção dos produtos, ofertando qualidade e preço, uma das principais características atribuídas aos produtos no mercado atual.

Com a entrada dos zíperes chineses no mercado brasileiro, a China, pode beneficiar-se de estratégias de internacionalização, que através das 5 estratégias globais para penetrar em mercados estrangeiros conforme citam Keegan e Green (2000), os zíperes podem ser classificados como a extensão do produto e comunicação padronizados, onde a empresa vende o mesmo produto de seu país de origem e a mesma publicidade e apelos promocionais usados em seu país de extensão.

Vale salientar que esta classificação é válida para a empresa Sancris, que objetiva a importação de matéria prima e zíperes para tingir, deixando a empresa chinesa livre de adaptação de cores e modelos diversos.

No caso de importar os zíperes prontos, a estratégia que melhor se adaptaria a empresa chinesa segundo Keegan e Green (2000) seria uma adaptação do produto e das comunicações atendendo as necessidades do país, pois os zíperes por serem um produto influenciado pela moda, a empresa chinesa teria de adaptar o produto conforme as exigências de cores e tamanhos do país, dependendo da demanda dos fabricantes de roupas que se utilizam do

produto.

Desta forma, pode-se observar que as estratégias de atuação das empresas chinesas de zíperes, também depende da necessidade do importador.

O mercado têxtil, ou seja, produtores de insumos para a indústria de confecções ainda têm como alternativa as importações provenientes da China. Conforme conversas informais com pessoas da área, atualmente não existe país algum que possa fornecer matéria prima para a indústria têxtil com preços mais acessíveis que o mercado chinês.

O crescimento da China deve ser visto como um pólo de oportunidades e parceiro estratégico, pois da mesma forma que pode oferecer produtos com baixo valor agregado possivelmente necessitará diversificar sua fonte de suprimentos e aumentar sua importação de alimentos, setor este, em que o Brasil tem muito a expandir.

Considerações Finais

O crescimento de uma empresa de médio porte consiste em um alto grau de investimento, para principalmente mantê-la competitiva frente ao mercado.

A inovação do mix de produtos é necessária para o crescimento e desenvolvimento da empresa e para que estes novos produtos sejam comercializados é relevante um estudo do mercado a ser atingido bem como um prévio conhecimento do produto para então optar pelas formas de comercialização a serem praticadas.

Para a diversificação do mix de produtos foram identificadas alternativas de internacionalização da empresa através do mercado externo.

Buscando ampliar o mix de produtos, sem sair do ramo de insumos para a indústria de confecção, constatou-se que muitas das concorrentes já são fabricantes dos demais itens do segmento de linhas, estando o mercado cercado pela mesma concorrência já existente no ramo de linhas e fios de costura.

Considerando o cenário do setor atuante da empresa, deu-se a importância da fabricação de zíperes, sendo constatado que existem apenas duas empresas fabricantes, ambas de capital estrangeiro, que de certa forma, favoreceram a Sancris com a escolha do produto para diversificação do mix de produção. Tendo sido a idéia de fabricação de zíperes proposta anteriormente pelos próprios clientes da empresa.

Buscando a concretização da idéia de diversificação do produto, através do mercado externo, propriamente o mercado asiático, visto o acesso a produtos de qualidade a baixo custo, identificou-se a estratégia de internacionalização mais adequada à comercialização dos zíperes para a empresa Sancris; o mix de estratégias entre a importação de matéria-prima e a produção dos zíperes pela Sancris com capital nacional.

Pela situação atual da empresa a estratégia de internacionalização mais adequada seria a de montar uma fábrica produtora de zíperes, sendo as máquinas necessárias para a produção, bem como as matérias primas empregadas na fabricação de zíperes importadas.

Cabe salientar que a importação visa a exportação de produtos capazes de competir com os demais produtos, de empresas de capital estrangeiro no Brasil e/ou com empresas estrangeiras no exterior. Deste modo, a empresa Sancris com as importações decorrentes do mercado externo, tem a oportunidade de tornar-se competitiva também frente ao mercado externo, pois não existe exportação sem a importação de alta tecnologia.

Através da empresa no mercado asiático, o diretor da empresa juntamente com a autora foram à China e Taiwan para concretizar as negociações de maquinários e matéria prima. Até a chegada das importações, fica previsto a fabricação e comercialização dos produtos para o início do ano de 2005.

Com o decorrer da pesquisa, verificou-se a importância de conhecer novos mercados, e o contato direto com fornecedores para dar continuidade ao processo de crescimento da empresa.

No cenário globalizado que se vive, a experiência de novos mercados na busca de alternativas, mostra diferentes meios a serem seguidos pela empresa, o que de certa forma, é benéfico para abrir novos horizontes e formas de negociações no contexto mundial.

Acredita-se que a pesquisa será de grande importância para a empresa Sancris, podendo esta aprimorar seus conhecimentos no âmbito do comércio exterior, utilizando-se do trabalho para futuras negociações no mercado externo.

Referências

ACUFF, F. L. **Como Negociar Qualquer coisa para Qualquer Pessoa em Qualquer Lugar do Mundo**. 1.ed. São Paulo: SENAC, 1998.

BARROS, A. V. P. de; LEHFELD, N. A. DE S. **Fundamentos de metodologia**.2.ed. São Paulo: Mc Graw – Hill, 1986.

CÉSAR, C. *et. al.* **A Influência da Internacionalização na Estratégia de Produção: O Caso de uma Empresa do Setor Avícola do Rio Grande do Sul**. Anais do XVII Congresso Latino Americano de Estratégia. Itapema – SC. 2004

CHETTY, C; CAMPBELL-HUNT, C. *A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach*. **Journal of International Marketing**; 2004, Vol. 12 Issue 1, p.57, 25p, 3 charts.

JAIN, S. C. **Marketing planning and Strategy**. 6.ed. South-Western College Publishing – Thompson Learning, 2000.

JEANNET, J.P; HENNESSEY, H. D. **Global Marketing Strategies**.4.ed. New York: Houghton Mifflin Company, 1998.

KEEGAN, W. J; GREEN M.C. **Princípios de Marketing Global**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTABE, M; HELSEN K. **Administração de marketing Global**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KUNG, H. **Uma ética global para política e economia mundiais**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999

LUCAS, H. **China, a megapotência**. [S.l.:s.n.] disponível em: <<http://www.comunismo.com.Br/leitor20.html>>. Acesso em: 30/09/2004

MAIA, J.de M. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, N; ULGADO. F; AGARWAL, J. *Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions*. **Journal of International Marketing**;

2003, Vol. 11 Issue 4, p1, 31p, 2 charts, 2 diagrams

MEDEIROS, J. J. *et. al.* O Perfil de Internacionalização das Empresas Pernambucanas. XXVII ENAPAD, **Anais**, CD [ROM], 2001

MEDEIROS, J. J. *et. al.* O Envolvimento de Empresas Pernambucanas nos Mercados Internacionais: Fatores de Relevância no Processo de Internacionalização. XXVII ENAPAD, **Anais**, CD [ROM], 2001

NEVES, R.C. **Imagem Empresarial**. 2.ed. Rio de Janeiro: Mauad,1998.

PAIVA, E. L; HEXSEL A. A Busca da Internacionalização: Uma Análise Baseada na Área de Operações. XXVII ENANPAD, **Anais**, CD [ROM], 2003

PUGA, F. P. *et.al.* Sinopse Econômica nº 134. [S.I.] **BNDES**: Área de planejamento, 2004. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/sinopse/sinop134.pdf>> Acesso em: 28/09/2004

RIBEIRO, F.; POURCHET H. **O Perfil do Comércio Brasil China**. Revista Brasileira de Comércio Exterior – RBCE. Rio de Janeiro: Funcex, 2004. Disponível em: <<http://www.funcex.com.br>>. Acesso em: 28/09/2004

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e pesquisas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999

SEBRAE-SP; IPT. O desempenho das MPEs o setor têxtil e confecção. Pesquisa e planejamento estratégico: 2001.