

2

Revisão de literatura

Este capítulo apresenta inicialmente um panorama da internacionalização de empresas latino-americanas. Em seguida, faz uma análise dos diferentes modos de entrada utilizados pelas empresas em seus movimentos de internacionalização e uma breve análise das teorias que explicam os modos de entrada. Por último, apresenta as estratégias e os modos de entrada no setor de cosméticos.

2.1.

Internacionalização de empresas latino-americanas

Nos últimos dez anos, a maior parte dos países da América Latina passou por diversas mudanças econômicas, tendo seus mercados abertos para a concorrência internacional. A economia desses países era fechada, com subsídios às empresas locais e pesada barreira tarifária às importações.

Devido às reformas econômicas surgidas a partir dos anos 1980, a competição entre empresas tornou-se mais acirrada. O ambiente protecionista de longos anos começou a desfazer-se e a regulamentação da indústria mudou. As empresas domésticas da América Latina tiveram sua realidade de negócios totalmente alterada pelo ingresso massivo de fortes competidores estrangeiros.

Os países passaram a contar com um ambiente macroeconômico mais estável, com a abertura do comércio, menor participação do governo na economia (através de privatizações e desregulamentação), com a implementação de estratégias para reduzir a pobreza e a melhoria no acesso ao mercado de capitais internacional.

Todas estas mudanças geraram grande impulso nas economias locais. O Brasil, por exemplo, é considerado hoje a segunda maior economia emergente, atrás somente da China, e é também a segunda maior economia das Américas, atrás dos EUA. (Casanova, 2010) Esta dimensão financeira permitiu inclusive em uma segunda etapa do processo de internacionalização das multinacionais dos países emergentes, a saída do estágio de vendas simplesmente no exterior, para o

estágio de investimentos diretos no exterior, inclusive por meio de aquisições de empresas fora dos seus países de origem. (Santiso, 2008)

Suarez e Oliva (2002) dividem as reformas ocorridas no período em gerações. A primeira geração é marcada pela abertura da economia a competição internacional e a redução do papel do setor público nas atividades produtivas. Já a segunda geração é caracterizada pela definição do novo papel do Estado e desenvolvimento de instituições governamentais para dar suporte à iniciativa privada e garantir a lei. Segundo Suarez e Oliva (2002), as evidências mostram grande progresso na primeira geração de mudanças em diversos países da América Latina, no entanto poucos países teriam iniciado a implementação da segunda geração de reformas.

Gerenciar incertezas e rápidas mudanças no cenário econômico emergente é um grande desafio. As empresas estavam limitadas somente à competição interna e protegidas da exposição ao mercado internacional, o que tornava a concorrência muito mais simples e vantajosa para elas. Em contrapartida, o cliente estava acostumado com baixa opção de escolha; quando a mesma existia estava reduzida a duas ou três marcas. (Robles, 2000) Com a abertura comercial, esta vantagem deixa de existir, e para seguir criando valor e manter a competitividade, as empresas se viram obrigadas a avançar em um novo passo, que poderia ser viável através de planos de ação bem estruturados e o financiamento adequado. (Suarez e Oliva, 2002 e Santiso, 2008)

Algumas empresas não conseguiram se adaptar, muitas vezes encerrando seus negócios. No entanto, as companhias que se adequaram às mudanças obtiveram bom aprendizado, puderam prosperar e passaram a buscar uma posição privilegiada no mercado global. (Suarez e Oliva, 2002) Apesar de muitas multinacionais latinas estarem ligadas a setores de insumos como petróleo e siderurgia, seria uma simplificação reduzir ao êxito dessas empresas a abundância de recursos naturais da região ou ao baixo custo de mão de obra. As empresas que progrediram transformaram-se em empresas mais competitivas, que possuíam um modelo de negócios que poderia combinar custos baixos com produtos e serviços atrativos, conhecimento empresarial atualizado, além de sistemas de informação e logística eficientes. (Santiso, 2008)

As empresas brasileiras e mexicanas que obtiveram sucesso, por exemplo, possuíam alguns elementos em comum que foram analisados por (Santiso, 2008). Elas provinham de países com rápido crescimento, que deram de certa forma algum suporte a estas grandes empresas nacionais. Além disso, todas dispunham de recursos de baixo custo, como mão de obra ou produtos básicos. As empresas também foram capazes de crescer e desenvolver-se em períodos instáveis de sua economia ou ainda com recursos de gestão, infra-estrutura ou logísticos que não eram os mais eficientes. Estes obstáculos contribuíram para transformar as empresas em melhores organizações, mais eficazes, capazes de inovar e tomar rápidas decisões para aproveitar as oportunidades. A maioria destas empresas é constituída como sociedade aberta, com cotação em bolsas de valores e sem controle estatal (Santiso, 2008)

Outras características em comum entre as empresas latino-americanas que se internacionalizaram foram identificadas por autores como (Casanova, 2010; Robles, 2000), entre elas: a presença de forte liderança, a visão de longo prazo e a flexibilidade de adaptar com rapidez o processo de negócios da matriz às distintas realidades de cada região.

Além disso, muitas das companhias estudadas nos mercados emergentes por (Casanova, 2010) trataram de conhecer e adaptar seus produtos e serviços a clientes da base da pirâmide, pois os mercados de classes mais elevadas são pequenos na América Latina e se as empresas quisessem prosperar precisariam atrair a maioria da população que tem uma capacidade aquisitiva limitada.

Também foi verificado que empresas que possuíam maior orientação empresarial, diferenciação de seus produtos e foco em segmentos específicos de mercado nas regiões de atuação tendiam a ter retornos superiores que as demais. Também se verificou que as empresas latino-americanas que estão entrando no mercado regional por meio de investimento direto, em vez de exportação, parecem ser menos sensíveis às diferenças nacionais. (Robles, 2000)

Suarez e Oliva (2002) organizam o processo de mudança destas empresas em quatro estágios principais: efetividade operacional e mudança cultural; expansão; aquisição de novas competências; busca por liderança. Através de planos de ação para cada fase, as empresas poderiam atingir melhorias constantes e aprender a competir no novo ambiente de maior concorrência.

A busca da efetividade operacional e a mudança cultural é o primeiro estágio da transformação, que segundo a avaliação dos autores (Suarez e Oliva, 2002) leva tipicamente de dois a três anos. Neste estágio, as empresas se concentram em três iniciativas principais: melhora na estrutura de custos através de maior eficiência; redesenho da organização para que se adeque aos novos princípios; e mudança cultural em todos os níveis da organização.

O redesenho da estrutura da organização e dos meios de comunicação é fundamental para a melhora na eficiência e qualidade da companhia, definindo de forma clara quais são as responsabilidades de cada um e tornando mais fácil a apuração da contribuição de cada unidade no resultado final. Implementar esta mudança geralmente implica na alteração de uma estrutura funcional para uma estrutura baseada em unidades de negócio. (Suarez e Oliva, 2002 e Robles, 2000)

Com a revolução da tecnologia da informação, as corporações latino-americanas têm investido na informação e controle de sistemas para as suas operações regionais. À medida que se expandem rapidamente para outros países da América Latina, o desafio é integrar essas operações e proporcionar aos seus gerentes com uma informação corporativa unificada. (Robles, 2000)

Grosse (2003) define esta primeira etapa como de extrema importância, pois é nela que as empresas analisam a sua visão de futuro, o que querem tornar-se, em qual escopo geográfico e em que contexto gostariam de competir. A partir daí, elas traçariam a estratégia para encontrar este futuro, analisariam que competências já possuem, quais precisariam desenvolver para chegar aos seus objetivos e quais as táticas que usariam para adquirir ou construir as mesmas.

Após este passo, as empresas devem vender a idéia para a corporação e para o mercado, o que muitas das vezes não é simples para as empresas de países emergentes dado ao desconhecimento de suas marcas no mundo. A consolidação do portfólio de produtos e da marca também passa pela a escolha adequada das linhas com potencial de sucesso para a região (Robles, 2000). A partir daí, as companhias poderão finalmente implementar a estratégia propriamente dita, que pode ou não obter sucesso.

Diversas empresas estudadas por Grosse (2003) relataram grande dificuldade em seguir o plano traçado originalmente na fase da implementação estratégica. Em muitos casos, é necessário flexibilidade e oportunismo para construir as competências essenciais que levarão ao sucesso. (Santiso, 2008).

De acordo com Casanova, as empresas latino-americanas buscam primordialmente novos mercados para aumentar de tamanho e normalmente não iniciam sua expansão com uma clara vantagem competitiva, elas costumam adquiri-la ao longo do processo. Cria-se assim, um círculo virtuoso, pois o próprio processo de internacionalização é visto como um processo de aprendizagem, que traz retornos a matriz e permite a construção de vantagens competitivas que serão usadas no próprio processo.

Tamanhas mudanças na organização e na operação requerem também alterações na forma de pensar dos funcionários da empresa. Nas entrevistas realizadas por Suarez e Oliva (2002), três fatores foram considerados muito importantes para esta mudança organizacional: liderança carismática; treinamento intensivo e uma política de incentivos aos funcionários.

O segundo estágio da transformação é o da expansão, quando as empresas tendem a aumentar suas operações de forma significativa. A forma do crescimento pode se dar basicamente de duas maneiras distintas: pela exploração de novos negócios inicialmente no próprio mercado local; ou ainda através da expansão do negócio atual em outros países, vizinhos ou não. (Suarez e Oliva, 2002; Santiso, 2008)

No primeiro caso, a firma se beneficia com a redução do risco obtida pela diversificação de negócios. (Grosse, 2003) No entanto, a expansão da mesma linha de negócios para outros países também apresenta vantagens correlacionadas à redução de risco ligado a estabilidade econômica e cambial de cada região de atuação. (Santiso, 2008)

O terceiro estágio é caracterizado pela aquisição de novas competências. Ao longo da expansão e investimentos realizados, as empresas aprendem que ter qualidade e custos competitivos pode não ser suficiente para o sucesso no novo mercado. Os desafios gerados pela competição mundial, além da diversidade geográfica atingida com o segundo estágio, exigem um novo grupo de competências para que o sucesso da empresa seja contínuo. A demanda por

respostas e estratégias mais elaboradas cresce e para as companhias prosperarem, precisam inovar. (Suarez e Oliva, 2002 e Robles, 2000)

No quarto e último estágio analisado por Suarez e Oliva (2002), as empresas das economias emergentes são cada vez mais reconhecidas como líderes mundiais. Elas podem inclusive começar a determinar o ritmo da própria indústria em que atuam e elevar a expectativa do consumidor para outros níveis devido ao alto grau de inovação que levam aos seus negócios.

Este estágio é por diversas razões o mais difícil de atingir. Ainda são poucas as empresas latino-americanas que obtiveram reconhecimento mundial devido a: concorrência de empresas já estabelecidas, custo de capital não competitivo, custos envolvidos no desenvolvimento de uma marca global, falta de tecnologia e obstáculos culturais, entre outros fatores examinados pelos autores citados.

As quatro fases analisadas não ocorrem de forma linear e se sobrepõem em alguns momentos. A evolução do estágio 1 até o 4 mudam a forma por que a empresa atua, que evolui desde uma operação básica, porém efetiva até, para empresas que conseguem desenvolver-se a este ponto, o nível de companhias que produzem verdadeiras inovações. (Suarez e Oliva, 2002)

Existem vantagens para as empresas de países emergentes que buscam internacionalizar-se. Estas vantagens estão relacionadas, por exemplo, ao acesso e diversificação de novas tecnologias; aprendizagem através da nova experiência; baixo custo de produção associado à mão de obra barata típica dos países emergentes; conexões étnicas que podem facilitar os novos negócios, como no caso de alguns países da América Latina. (Grosse, 2003; Santiso, 2008)

Segundo estudo do Boston Consulting Group (2006) até a poucos anos a expansão internacional se devia basicamente ao crescimento orgânico (somente 20% provinha de fusões ou aquisições). Mais recentemente, porém, as fusões e aquisições passaram a ser mais atrativas, pois permitem aumentar a participação em um novo mercado de forma rápida. As empresas latino-americanas têm sido tanto protagonistas quanto alvo de fusões e aquisições.

Uma alternativa para ter acesso a tecnologia sem abrir mão do controle da firma são as alianças estratégicas – de marketing conjunto a acordos de *joint venture* – que já têm sido utilizadas por diversas empresas na região. (Robles, 2000)

Casanova (2010) divide o processo de internacionalização das empresas latinas em três fases: a primeira (1970 a 1990) com o começo das multinacionais latinas para os seus mercados naturais, ou seja, os que compartilham da mesma língua, história, cultura ou são próximos geograficamente: os países vizinhos. Esta forma de expansão seria mais fácil em um primeiro momento, pois a quantidade de informação disposta sobre estes mercados e os laços entre os países seria maior, permitindo maior conhecimento da concorrência, do mercado e da cadeia de fornecimento rapidez na resposta a mudanças no mercado. Além disso, companhias regionais seriam mais fáceis de gerenciar do que empresas globais. Por outro lado, existem diferenças idiossincráticas entre os países que precisam ser entendidas.

Já a segunda fase (1990 a 2002) se dá no período do Consenso de Washington, quando ocorrem as grandes privatizações e a chegada de companhias estrangeiras se intensifica, fazendo com que o processo de internacionalização das empresas latinas se acelere. É neste período que os tratados de livre comércio do Cone Sul (Mercosul) e da América do Norte (Nafta) são criados e a internacionalização tende a ser ainda mais ativa dentro dos grupos. Em 2002, se inicia a fase atual, quando começa a se intensificar a existência de empresas latino americanas globais, ou seja que expandiram seus negócios regiões que vão além dos países vizinhos, como EUA e Europa.

2.2.

Modos de entrada

Uma série de razões pode levar uma empresa ao movimento de internacionalização. Trata-se de processo que envolve incerteza, geralmente associada às inúmeras diferenças existentes entre os países; riscos, correlacionados à própria incerteza; e complexidade, dados inúmeros processos e operações que precisam ser implementados para que a empresa se internacionalize. (Rocha e Almeida, 2006).

Para que uma empresa passe a operar em um ambiente internacional, ela pode escolher diferentes modos de entrada para cada país, por isso a estratégia do modo de entrada pode estar interligada com a escolha do país ou do grupo de países em que deseja atuar, levando em consideração as condições de cada mercado e da própria empresa. (Kumar e Subramaniam, 1997).

Modo de entrada pode ser definido como organização institucional que permite a entrada de produtos e serviços, além de todos os recursos necessários para a viabilidade da operação de uma empresa em um país estrangeiro. As escolhas entre os diversos modos de entrada envolvem grau de risco, retorno, controle e custos distintos, que deverão ao longo da trajetória de internacionalização da empresa ser contrabalanceados, trazendo o retorno do movimento de expansão (desenvolvimento da empresa, maior competitividade, economias de escala, entre outros). (Rocha e Almeida, 2006, Osland, Taylor e Zou, 2001, Kumar e Subramaniam, 1997, Hill, Hwang e Kim, 1990).

As empresas costumam iniciar seu processo de internacionalização com um envolvimento menor, que tende a crescer à medida que a receita oriunda das vendas internacionais aumenta. As empresas passam a operar em mercados estrangeiros para explorar suas vantagens competitivas e atingir maiores retornos. Dessa forma, estas vantagens precisam ser sustentáveis através do tempo e transferíveis de forma eficiente para os diversos países. (Sharma e Erramilli, 2004).

Os autores (Cateora e Graham, 2009, Bennett, 1996, Rocha e Almeida, 2006) classificam os modos de entrada no mercado internacional de forma ligeiramente distintas. Neste estudo, classificaremos os modos de entrada em três grupos: por exportação, contratual e por investimento. (Rocha e Almeida, 2006).

Tabela 1 – Classificação dos Modos de Entrada

Por Exportação	Contratual	Por Investimento
Indireta	Licenciamento	Investimento <i>Greenfield</i>
Cooperativa (Consórcio)	<i>Franchising</i> (Franquia)	Aquisição
Direta	Contrato de Serviços	Subsidiária de Controle Integral (<i>Sole Venture</i>)
	Contrato de Administração	<i>Joint Venture</i>
	Contrato de Produção	
	Aliança Contratual	

Fonte: Adaptado de Rocha e Almeida (2006).

2.2.1. Exportação

Cerca de 10% da atividade econômica global advêm das exportações (Cateora e Graham, 2009), normalmente o modo de entrada escolhido pela maior parte das empresas, principalmente as de menor porte, para iniciar seu processo de internacionalização. A escolha por este modo de entrada como forma inicial de operação em um mercado estrangeiro se dá devido ao menor risco e custo envolvidos no processo.

A entrada por exportação pode ser definida como aquela em que os produtos de uma empresa são produzidos fora do país de destino e posteriormente transferidos para ele, podendo inclusive ter o desenvolvimento de atividades que dêem suporte a venda no país exportador, como ações de marketing, distribuição e atendimento ao consumidor.

Na exportação direta a empresa vende diretamente ao seu cliente final, ou ainda, quando utiliza intermediários (geralmente agentes ou distribuidores), os mesmos estão sediados no país importador. Já na exportação indireta, estes intermediários se encontram no país de origem da exportadora. Cabe uma breve explicação quanto à principal diferença de agentes e distribuidores: enquanto o primeiro é responsável pela intermediação entre a empresa exportadora e possíveis clientes, sem responsabilidade posterior sobre as vendas, qualidade de produto; o último compra os produtos da empresa exportadora para posteriormente vendê-los ao cliente final, assumindo assim responsabilidade sobre a venda e condição dos produtos. (Bennett, 1996).

Existe ainda uma terceira forma de exportação intermediária entre a direta e a indireta, conhecida como cooperativa (também chamada de consórcio). Este tipo de exportação pode envolver acordos que permitam o uso da rede de distribuição de um parceiro, assim como a formação de consórcios e cooperativas entre empresas. (Rocha e Almeida, 2006; Bennett, 1996).

Algumas vantagens ligadas à exportação seriam: minimização do risco e maximização da flexibilidade ao comparar com as demais formas de entrada, podendo-se iniciar ou interromper a exportação mais facilmente; baixo custo; rápido aprendizado sobre o mercado internacional através dos parceiros locais. Já entre as principais desvantagens podem-se citar: algumas formas de exportação

não requerem implantação de uma estrutura física no país consumidor, podendo diminuir as oportunidades de aprendizado direto sobre o novo mercado; a exportação é mais vulnerável a tarifas e barreiras alfandegárias; e esta forma de entrada tende a produzir menores margens de lucro. (Rocha e Almeida, 2006; Cavusgil et al, 2008)

2.2.1.1.

Exportação direta

Permite que a empresa tenha maior controle e autonomia sobre suas atividades internacionais, apesar dos riscos serem maiores. Observe-se que a exportação direta tanto pode ocorrer através de parceiros comerciais no país internacional ou ser acompanhada por investimento direto no exterior, ou seja, a empresa poderá instalar escritórios próprios, filiais ou subsidiárias no exterior; além de uma rede própria para distribuição no novo mercado. Neste caso haveria uma combinação de mais de um modo de entrada (exportação e investimento direto). A exportação direta também implica maior comprometimento da empresa com os negócios internacionais, mais responsabilidade na definição do marketing *mix* e na logística. Em paralelo, esta forma de exportação pode trazer retornos maiores, pois possui potencial para maiores lucros, mais conhecimento do mercado através das estruturas de suporte implantadas e flexibilidade para possíveis mudanças no *mix*. (Sharma e Erramilli, 2004)

Cabe comentar que a Internet vem sendo utilizada como um novo modo alternativo para entrada no mercado internacional. Ela permite a exportação direta de produtos acabados ou serviços, como consultoria e contabilidade, de forma simples, utilizando-se empresas de cartão de crédito e de entregas internacionais. (Cateora e Graham, 2009; Cavusgil et al, 2008)

2.2.1.2.

Exportação indireta

Este modo de entrada é caracterizado pela presença de um intermediário (empresa exportadora, *trading company* ou agente de exportação) localizado no país exportador, ou seja, no país sede da empresa que se internacionalizou. Comparativamente à exportação direta, há menor comprometimento de recursos e risco. Em contrapartida, há menor controle do marketing *mix*, pois a empresa exportadora tende a não exercer influência sobre a forma de venda de seus

produtos, seu posicionamento competitivo, já que estas são atribuições diretas do intermediário.

Sendo assim, a empresa que utiliza a exportação indireta deve conhecer bem seu parceiro comercial e buscar negociar detalhadamente a forma de comercialização de seus produtos, definindo detalhes como a manutenção da marca original do fabricante, o prazo de fornecimento e as regras de manutenção da parceria, evitando, por exemplo, a interrupção da exportação de forma inesperada. (Rocha e Almeida, 2006; Sharma e Erramilli, 2004).

2.2.1.3.

Exportação cooperativa (ou consórcio)

As cooperativas (ou consórcios) são grupos de diversas empresas, normalmente com linhas de produtos complementares ou não-competitivas, que se unem para desenvolver suas atividades no exterior. A cooperativa reúne recursos financeiros e administrativos de todo o grupo, permitindo algum controle sobre as operações no exterior e minimizando os riscos envolvidos no processo de internacionalização, pois há um menor comprometimento de recursos de cada participante. (Rocha e Almeida, 2006 e Cateora e Graham, 2009)

A exportação casada é a forma mais encontrada de exportação cooperativa. Ela ocorre quando a firma que exporta usa a rede de distribuição de outra empresa para escoar seus produtos no mercado de destino. Esta parceria pode se mostrar extremamente vantajosa quando a qualidade da rede de distribuição do parceiro for boa e houver sinergia do *mix* de produtos das empresas. No entanto, ela também pode não atingir os objetivos iniciais quando houver linhas de produtos competitivas, falta de comprometimento das empresas participantes, interesses conflitantes, falta de planejamento, de confiança ou de uma estrutura adequada. (Rocha e Almeida, 2006).

2.2.2. Contratual

Os acordos contratuais são uma associação sem participação acionária, não-patrimonial e de longo prazo entre a empresa que se internacionaliza e outra companhia em um país estrangeiro. Estes tipos de acordo permitem a transferência de tecnologia, processos, marcas entre as instituições, havendo assim a transferência de conhecimentos e competências; e não de investimentos patrimoniais propriamente ditos. Dentre os diversos modos de entrada por contrato, destacam-se os quatro mais utilizados: licenciamento, franchising, contrato de administração e contrato de produção.

2.2.2.1. Licenciamento

O licenciamento é uma das formas de contrato entre empresas que permite a entrada no mercado internacional sem grandes investimentos de capital. Nesta modalidade de entrada há uma troca de ativos da licenciadora, como marca, patentes, processos, tecnologia e know-how, por royalties ou um valor fixo, a serem pagos pela licenciada. (Osland, Taylor e Zou, 2001)

Trata-se de uma estratégia que não demanda tantos recursos da empresa licenciadora, o que a torna atraente principalmente para organizações que não dispõem de recursos suficientes, como empresas menores, ou ainda aquelas que não podem investir em instalações no exterior.

O licenciamento normalmente é considerado de baixo envolvimento e baixo nível de controle, já que grande parte dos riscos é absorvida pelo licenciado. Esta forma de entrada pode se mostrar especialmente apropriada quando o custo de transporte até o mercado estrangeiro inviabilizaria o negócio; ou ainda o licenciador já exporta diretamente para mais mercados do que pode administrar. (Rocha e Almeida, 2006; Cateora e Graham, 2009; Bennett, 1996)

O contrato por licenciamento permite à licenciadora contornar as barreiras às importações ou obter acesso a mercados fechados, bem como reduzir sua exposição às instabilidades políticas e econômicas dos mercados estrangeiros. Dessa forma, muitas empresas utilizam este modo de entrada como suplemento à exportação e outras formas de internacionalizar-se. Em contrapartida, os ganhos podem ser bem menores em comparação a outros modos, já que um possível

baixo comprometimento da licenciada com a licenciadora pode limitar o potencial de venda ou até mesmo prejudicar a imagem da empresa. Outro fator que ressalta a importância da escolha correta do parceiro é o fato de que a empresa licenciadora perde, em parte, o controle sobre os ativos intangíveis, permitindo o desenvolvimento de um concorrente que, em etapa futura, pode se libertar do contrato e, por ter o domínio do conhecimento ou da tecnologia, irá competir diretamente com a licenciadora. (Rocha e Almeida, 2006; Cateora e Graham, 2009; Bennett, 1996) Este risco, chamado de risco de disseminação por Hill, Hwang e Kim (1990), é alto no licenciamento e tende a reduzir bastante em outros modos de internacionalização que veremos a seguir como as *joint ventures* e o investimento tipo *greenfield*.

2.2.2.2.

Franchising (ou franquia)

É uma forma de licenciamento, no qual o franqueador, possuidor de know-how de produção ou distribuição de produtos ou serviços fornece a terceiros o direito de distribuição de seus produtos ou serviços em determinada região, por período fixado, seguindo padrões de operação, em troca de royalties ou um montante fixo. (Rocha e Almeida, 2006; Cateora e Graham, 2009; Bennett, 1996)

Este modo de entrada, que vem crescendo nos últimos anos com rapidez, permite um razoável grau de controle da empresa franqueadora, que pode acompanhar desde o processo de marketing dos produtos até a venda final do mesmo pela franqueada. Por meio de franchising, as empresas podem se utilizar de uma fórmula de negócio bem-sucedida, expandindo-se com investimento mínimo e em um curto período de tempo.

A modalidade master de franchising (ou franquia máster) é bastante freqüente no cenário internacional. Esta franquia em particular permite que um empreendedor local tenha o direito de estabelecer subfranquias em um território específico. No geral, os franqueados são motivados e comprometidos com o resultado de suas operações e transferem conhecimento importante do novo mercado para o franqueador, aliando a experiência técnica de um com o conhecimento do mercado local do outro. De forma similar ao que ocorre no licenciamento, o potencial de lucro do franqueador é menor do que se a empresa tomasse o risco de abrir um negócio próprio no exterior, no entanto caso o modelo

de negócio não prospere, o franqueado é que assume grande parte dos riscos. Outro ponto que deve ser levado em consideração é a dificuldade de controle total sobre as operações do franqueado, o que pode ser minimizado por meio de treinamento, sistemas de controle e escolha mais criteriosa do franqueado. (Rocha e Almeida, 2006; Cateora e Graham, 2009; Bennett, 1996)

2.2.2.3.

Contrato de administração

Este tipo de contrato ocorre quando a empresa de determinado país fornece uma equipe gerencial para administrar parte dos recursos de outra companhia por um período determinado. Contratos de Administração ocorrem, por exemplo, no momento da instalação de um novo sistema, quando a equipe contratada gerencia os novos recursos, treina e, após um determinado período, retorna o controle para a empresa contratante. Problemas nesta forma de contrato são oriundos de desacordos sobre a melhor maneira de administrar os recursos, como também da falta de comprometimento de uma ou ambas as partes envolvidas. (Bennett, 1996)

2.2.2.4.

Contrato de produção

Nessa modalidade de contrato, uma empresa atua como subcontratada de outra, a primeira produzindo sob a marca da empresa que a contratou. Essa opção é comum no setor têxtil e de moda, em que empresas de todo mundo costumam subcontratar especialmente fabricantes asiáticas, que possuem baixo custo de mão-de-obra e de matéria prima, para produzir coleções que terão preço e qualidade mais competitivos.

Esta opção de contrato apresenta algumas vantagens, tais como a fácil saída de mercados de maior risco, o fato de não serem necessários altos investimento em equipamentos, nem envolvimento com sindicatos. Os problemas deste tipo de manufatura incluem a dificuldade de monitoramento e manutenção dos níveis de qualidade, bem como de proteção à propriedade intelectual, visto que o fabricante terá acesso a fórmulas e informações confidenciais da empresa contratante. (Bennett, 1996)

2.2.3. Investimento

O terceiro modo de entrada na classificação usada por este estudo é a entrada por investimento. Este modo de entrada envolve a propriedade (plantas industriais, outras unidades de produção) de uma firma internacional no país estrangeiro. Estas plantas são conhecidas como subsidiárias, que evoluem desde uma simples montadora, que depende inteiramente da importação de produtos semi-acabados da matriz, até unidades fabris responsáveis pela industrialização completa do produto. As subsidiárias podem existir através do investimento a companhias locais, com a aquisição de um negócio já existente ou através fundação de instalações totalmente novas (investimento tipo *greenfield*), no entanto independente da forma que a empresa adote, um alto investimento de capital será necessário. (Rocha e Almeida, 2006; Cateora e Graham, 2009; Bennett, 1996)

Já em termos de propriedade e controle, as unidades de produção internacionais podem ser classificadas como *sole ventures*, com propriedade e controle integrais da matriz; ou *joint ventures*, com propriedade e controle compartilhados pela matriz e um ou mais parceiros locais. (Rocha e Almeida, 2006)

Cabe comentar certos fatores propiciam que cada vez mais que grandes empresas busquem entrar no mercado internacional via investimento direto, estímulos como a redução das restrições legais geradas pela Organização Mundial do Comércio; o fomento de acordos regionais internacionais, como a Nafta e o Mercosul; e também estímulos gerados pelos governos locais. (Cateora e Graham, 2009; Bennett, 1996)

2.2.3.1. Aquisição e investimento tipo *Greenfield*

A decisão em ter uma operação própria internacional envolve duas decisões sequenciais: investir em novas instalações ou adquirir alguma já existente, este investimento deverá ser compartilhado com outras empresas ou de propriedade total da companhia que se internacionaliza? (Kogut e Singh, 1988) O que distingue a aquisição internacional de um investimento tipo *greenfield*, é que a primeira pode ser caracterizada pela compra de ativos de um negócio pré-existente

em um país estrangeiro, enquanto a segunda é definida pela criação de um novo negócio também em um país estrangeiro. Em ambos os casos, o país estrangeiro recebe uma firma cuja matriz encontra-se sediada em outro país, o seu país de origem. (Rocha e Almeida, 2006)

As aquisições aparentemente são preferidas por empresas com elevado grau de diversificação de produtos e maior experiência internacional, já que a integração de processos e a necessidade de mudanças na forma de administrar uma empresa já existente podem-se mostrar particularmente complexas. Além disso, ao comprar uma operação já existente, a companhia deve ter extremo cuidado com processo de integração cultural, pois apesar da vantagem em possuir uma estrutura administrativa e produtiva que permitem operação imediata, as diferenças culturais podem representar um grande obstáculo para o sucesso da empresa. (Rocha e Almeida, 2006; Bennett, 1996)

Em paralelo, os investimentos *greenfield* são a escolha quando a intensidade de P&D é alta e os países que receberão o investimento possuem grandes diferenças culturais do país de origem da empresa que se internacionaliza. Outras diferenças observadas são que as aquisições tendem a operar com maior independência da matriz e apresentam número menor de expatriados se comparadas aos investimentos tipo *greenfield*. (Rocha e Almeida, 2006; Bennett, 1996)

2.2.3.2.

Sole venture ou joint venture internacionais

Outra opção existente para o crescimento internacional de uma empresa é o controle de uma subsidiária, seja ele integral (*sole venture*) ou compartilhado (*joint venture*).

Quando o controle acionário está totalmente nas mãos de uma empresa estrangeira, que tem a matriz sediada em seu país sede, chama-se de *sole venture* internacional. Entre as características desse modo de entrada, pode-se destacar a maior integração da subsidiária com a matriz (seja pela integração dos sistemas de produção e comunicação, quanto pela remessa de lucros à matriz). No geral, a empresa que se internacionaliza tende a escolher *sole ventures* quando imagina que não existam sócios potenciais que possam prover capacidades distintas e

capital que justifiquem a associação, ou ainda deseja proteger competências específicas. (Rocha e Almeida, 2006)

Em contra partida, quando há a criação de uma instituição legal nova e independente, formada por duas ou mais empresas, onde a matriz de pelo menos uma delas está localizada em um país diferente daquele em que se realizam as operações em conjunto, chamamos de uma *joint venture* internacional. Através da *joint venture*, a empresa que se internacionaliza compartilha capital, recursos, riscos e recompensas com sócios, constituindo uma nova firma no país de destino. Na maioria das vezes, a sociedade é formada com empresas locais, porém também pode ser constituída por mais companhias estrangeiras e até autoridades governamentais. (Rocha e Almeida, 2006; Cateora e Graham, 2009; Bennett, 1996; Osland, Taylor e Zou, 2001; Kogut e Singh, 1988)

A *joint venture* possui vantagens como o maior potencial de retorno financeiro e maior controle sobre as operações, se comparada às demais operações que envolvem um menor grau investimento. Além disso, possui uma razoável flexibilidade, permitindo que a criação ou mesmo o final de uma *joint venture* seja rápido. Fazer parte de uma *joint venture* significa capital e risco compartilhados, bem como possíveis contribuições sinérgicas (habilidades complementares) obtidas através do sócio local. Por normalmente possuir maior conhecimento sobre o país que já opera, o sócio local pode fornecer ao grupo maior conhecimento sobre o ambiente local (cultura, leis e política), pode indicar melhores terrenos, ter acesso mais fácil à rede de distribuição local, possuir contatos pessoais com fornecedores e funcionários do governo, ajudar com fatores relacionados a adaptação cultural, entre outros fatores que poderão ser combinados a habilidades e recursos da companhia que se internacionaliza. Esta alternativa também é utilizada quando uma empresa deseja ingressar em um mercado no qual é proibida a propriedade integral de estrangeiros. (Rocha e Almeida, 2006; Cateora e Graham, 2009; Bennett, 1996; Kogut e Singh, 1988)

No entanto, desenvolver uma *joint venture* internacional não é uma tarefa simples, estima-se que de um terço a dois terços fracassem. Existem uma série de riscos envolvidos como, conflito de interesses entre as partes; problemas gerados devido a distância cultural entre os parceiros, perda de controle sobre o negócio, afinal a empresa pode não ser tão livre para agir como gostaria; criação de um

novo concorrente, através da perda de know-how e tecnologia que também são transferidos para o parceiro comercial. (Rocha e Almeida, 2006; Cateora e Graham, 2009; Bennett, 1996; Kogut e Singh, 1988)

Para minimizar estes conflitos e a chance de a *joint venture* fracassar certos pontos deverão ser prioridade na criação da mesma, como: o objetivo da nova instituição, estabelecimento de regras referentes a propriedade, responsabilidades de cada um dos parceiros, procedimentos de comunicação e controle, taxas de retorno esperadas, entre outros. (Bennett, 1996)

Para ilustrar resumidamente as diferenças entre os diferentes modos de entrada e suas relações com as características de risco, retorno, controle e integração, segue abaixo a tabela 2 retirada dos estudos de Kumar e Subramaniam (1997).

Tabela 2 - Características dos Vários Modos de Entrada

Características	Exportação	Acordos Contratuais	Joint Venture	Aquisições	Investimento Tipo Greenfield
Risco	Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Alto
Retorno	Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Alto
Controle	Moderado	Baixo	Moderado	Alto	Alto
Integração	N/A	N/A	Baixo	Moderado	Alto

Fonte: Kumar e Subramaniam (1997)

Nos últimos anos, estudiosos buscaram analisar através de suas diferentes e complementares teorias as diversas formas de entrada. Analisaremos brevemente neste estudo as óticas abordadas por Andersen (1997), Whitelock (2002) e Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003), que buscaram resumir as distintas abordagens que foram realizadas ao longo da história. As análises feitas por estes autores serão somadas a algumas inferências de estudos de outros pesquisadores para enriquecimento da pesquisa. Vale reconhecer que cada teoria explica os modos de entrada utilizando-se de diferentes fatores explicativos e pressupostos comportamentais e é o coletivo, a consideração simultânea de todos estes fatores

que melhor explicam o processo de internacionalização e modos de entrada. (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003)

A escolha do modo de entrada e dos parceiros comerciais mais adequados são considerados de extrema importância no processo de internacionalização da firma. Um modo de entrada em particular não pode ser tratado isoladamente, ele deverá ser analisado em conjunto com a estratégia da companhia e outros agentes do mercado considerados relevantes. É importante relatar que os recursos disponíveis para o processo de internacionalização podem limitar esta estratégia e ser uma barreira para a implementação do projeto, bem como a escolha ótima na prática é extremamente difícil dada à complexidade da realidade, a incerteza sobre o futuro e a racionalidade limitada dos tomadores de decisão. (Hill, Hwang e Kim, 1990)

Há uma série de fatores relacionados à empresa e aos mercados alvos que influenciam esta escolha. Dentre eles podemos citar: risco do país, risco envolvido no investimento e na indústria, exigências legais dos países de origem e destino, demanda percebida e outros fatores ligados ao produto, familiaridade com o país em que se deseja operar, qualificação dos possíveis parceiros locais, nível de competitividade do mercado, sinergia entre as operações existentes da companhia, estratégia global da empresa, fatores culturais da empresa e de seu país de origem, entre outras variáveis ambientais, estratégicas e de transação. (Osland, Taylor e Zou, 2001; Kogut e Singh, 1988; Kim e Hwang, 1992; Tihanyi, Griffith e Russell, 2005; Kumar e Subramaniam, 1997; Hill, Hwang e Kim, 1990; Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003)

A decisão tomada não é somente influenciada por fatores externos, mas também por características dos tomadores de decisão, suas expectativas, além da qualidade da informação disponível para a tomada de decisão. (Kumar e Subramaniam, 1997) Mudanças no modo de entrada ao longo do processo de internacionalização resultam em perda de tempo e dinheiro, por isso o quanto mais assertiva for esta escolha, melhor será para a companhia.

Segundo os autores Kim e Hwang (1992) são três grupos de variáveis principais que influenciam a decisão sobre o modo de entrada: o nível de concentração global da indústria; a sinergia global da empresa e as motivações estratégicas globais. Se o nível de concentração global da indústria for alto, como nos casos de oligipólios, há a criação de uma maior interdependência entre as firmas deste mercado e as ações tomadas internacionalmente podem refletir no mercado nacional, como uma resposta dos concorrentes a estas ações. Em casos assim, as multinacionais tenderão a desejar um modo de entrada que se obtenha um maior controle sobre as suas operações, garantindo que as ações estratégicas tomadas pela subsidiária não irão produzir ações negativas em outros mercados que a empresa opera. Caso o potencial de sinergia entre as operações globais da empresa for alto, ela também tenderá a um modo de entrada de maior controle sobre suas operações, visando utilizar-se ao máximo deste potencial. Já as motivações estratégicas globais da companhia, também levam a um modo de entrada que exige um maior controle da firma como os investimentos do tipo *greenfield*, que permitem, por exemplo, sacrificar algumas unidades a favor da estratégia geral da organização, o que talvez não fosse viável em um licenciamento ou joint venture. Estratégias multi-domésticas, onde cada mercado terá sua diretriz de acordo com características locais são aparentemente mais adequadas a estes modos de entrada, pois permitem maior autonomia. (Hill, Hwang e Kim, 1990; Malhotra, Agarwal e Ulgado 2003)

As regulações governamentais dos países de origem e destino também devem ser levadas em consideração na seleção do modo de entrada mais adequado. A empresa pode ter uma influência positiva sobre o país de destino, pois promove o desenvolvimento econômico, através de geração de emprego, investimento de capital e infraestrutura, difusão de tecnologia. Em contrapartida, há outros fatores negativos como a repatriação de lucros, expatriação de funcionários, consumo de insumos de forma inadequada, estímulo a migração rural que podem dificultar a relação entre a firma e o país que ela deseja operar. Cabe a ela assim, entender o objetivo do governo do país destino e negociar uma relação mutuamente benéfica. (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003)

Na tabela 3, são apresentados quatro *frameworks* elaborados por Andersen (1997): modo de entrada como cadeia de estabelecimento; abordagem de custos de transação; paradigma eclético e perspectiva da capacidade organizacional.

O *framework* do modo de entrada como cadeia de estabelecimento possui um pressuposto de quanto maior o conhecimento experiencial da empresa com relação a determinado mercado internacional, mais ela estará comprometida com o mesmo e vice-versa. A entrada em um novo mercado ocorre de forma gradual, que se inicia pela ausência de exportação até atingir o grau máximo de comprometimento, com o estabelecimento de uma planta produtiva no exterior. A empresa, através das informações que dispõe do mercado, analisa se um próximo passo no processo de internacionalização deve ou não ser dado, com base nos riscos envolvidos e no potencial de crescimento.

Já a abordagem de custos de transação (ou teoria da internalização) discute a importância do *know-how* da firma na criação de uma vantagem competitiva em relação às empresas do país no qual se deseja internacionalizar. Ela se mostra especialmente efetiva para explicar decisões de integração vertical e modos de entrada, tanto para empresas que ofertem produtos, quanto para as que ofertem serviços. Por exemplo, no cenário de um licenciamento ou uma joint venture há duas fontes de custos de transação: os custos ligados a preparação, negociação e monitoramento dos contratos e a expectativa de perda associada a um comportamento oportunista do parceiro comercial (risco de disseminação). De acordo com a lógica dos custos de transação, ao estabelecer uma subsidiária própria, a empresa reduz o risco de disseminação e pode economizar com os dois custos citados acima. Caso esta economia seja maior que estes custos de transferência de *know-how*, risco e monitoramento, um investimento próprio aparenta ser mais apropriado. Ou seja, com o objetivo de minimizar os custos de transação, a firma avalia qual a melhor maneira de internacionalizar-se, seja ela com forma e responsabilidade compartilhada (*joint venture* ou transferência contratual), seja por meio de subsidiária de controle integral. (Andersen, 1997; Hill, Hwang e Kim, 1990; Malhotra, Agarwal e Ulgado 2003)

Cabe comentar ainda que caso o *know-how* da companhia seja de natureza tácita e de difícil transferência via contrato ou licenciamentos, o investimento através de uma subsidiária própria também é recomendado, pois garante a transferência deste conhecimento e das rotinas informais da empresa de forma mais eficiente para o país anfitrião. (Hill, Hwang e Kim, 1990)

O terceiro *framework* é o do paradigma eclético, que inclui três conjuntos de fatores: vantagens de propriedade, tanto de ativos físicos, quanto de conhecimento da empresa; vantagens de localização, ligadas ao grau de atratividade do país em que se deseja investir; e vantagens de internalização, relacionadas à escolha de realizar as operações de maneira independente ou através de terceiros. Além disso, existem quatro critérios que são utilizados na escolha do investimento em um mercado internacional: a troca entre risco e retorno; bem como o desejo de controle versus a disponibilidade de recursos. O paradigma eclético utiliza múltiplas teorias na sua abordagem sobre a escolha dos modos de entrada. A teoria do comércio internacional, do custo de transação e da baseada em recursos são complementares e em alguns momentos até se sobrepõem para explicar os diferentes modos de entrada. (Andersen, 1997)

Já a perspectiva da capacidade organizacional é uma abordagem mais recente que explica os diferentes modos de entrada. Ela é baseada na noção de racionalidade limitada, como também na noção do conhecimento experiencial. De acordo com esta ótica, a empresa possui recursos transferíveis e estáticos, que são transformados através da interação e dinâmica de processos da companhia. Na firma, as habilidades individuais, corporativas e tecnológicas estão interligadas e permitirão que a empresa possa diferenciar os recursos que constituem de fato vantagem competitiva dos demais. (Andersen, 1997)

Tabela 3 – Comparação de Diferentes Frameworks para o Estudo dos Modos de Entrada no Mercado Internacional

	Modos de Entrada como Cadeia de Estabelecimento	Abordagem de Custos de Transação	Paradigma Eclético	Perspectiva da Capacidade Organizacional
Teoria Básica	Teoria Baseada em Recursos	Teoria baseada em Custos de Transação	Teoria baseada em Custo de Transação, Teoria do Comércio Internacional, Teoria baseada em Recursos	Teoria Baseada em Recursos
Unidade de Análise	Empresa	Transação	Empresa	Empresa
Variáveis Explicativas	Conhecimento da Empresa (Conhecimento Experiencial)	Características da Transação (Ex: Especificidade de Ativos e Incerteza)	Vantagens de Localização, Vantagens de Propriedade, e Vantagens de Internalização	Capacidade da Firma (em particular, o Know-How)
Pressupostos Comportamentais	Racionalidade Limitada	Racionalidade Limitada e Oportunismo	Racionalidade Limitada e Oportunismo	Racionalidade Limitada
Critério de Decisão	Trade-offs (trocas) entre crescimento e risco	Minimização dos Custos de Transação	Trade-offs (trocas) entre retorno, risco, controle e recursos	Trade-offs (trocas) entre valor e custo
Modos de Entrada	Modos de Entrada de acordo com a Cadeia de Estabelecimento: a) Não exportar, b) Exportar através de Representantes independentes, c) Subsidiária de Vendas, d) Produção no Exterior	Diversas Classificações; por ex., Transferência Contratual, Joint Venture, Operação totalmente própria	Diversas Classificações; por ex., Modo Independente, Modo Cooperativo, Modo Integrado.	Internalização vs Colaboração

Fonte: Adaptado de Andersen, 1997.

Já Whitelock (2002) analisa quatro diferentes teorias que explicam os modos de entrada: o modelo de Upsala, o paradigma eclético e de análise dos custos de transação, a teoria das redes industriais e ainda a teoria da estratégia de negócio. Na tabela abaixo podemos fazer uma breve comparação entre elas, que em algumas áreas possuem até certas convergências.

Tabela 4 – Resumo das Teorias segundo Whitelock

Teoria	Característica de Influência	Local
Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977)	Conhecimento Experiencial	Empresa
Paradigma Eclético (Dunning, 1988)	Custos de Transação	Empresa
Redes Industriais (IMP)	Interação	Empresa, Cliente, Competidor, Fornecedor presentes no mercado
Estratégia de Negócio	Oportunidade Recursos Filosofia Gerencial	Mercado Empresa Empresa

Fonte: Whitelock, 2002

Segundo o modelo de Uppsala, as firmas desenvolvem suas atividades internacionais baseadas no conhecimento experiencial desenvolvido através do tempo. Dessa forma as empresas tendem a expandir-se para países que são psicologicamente mais próximos até em estágios mais avançados no processo de internacionalização atingirem mercados psicologicamente mais distantes. (Whitelock, 2002)

No entanto a cadeia de estabelecimento proposta neste modelo foi questionada por diversos autores (Buckley et al., 1987; Turnbull, 1987), que mostraram que as empresas podem usar diferentes modos de entrada para cada mercado onde atuam, e ainda a primeira forma de entrada escolhida poderá não ser a exportação através de um intermediário, bem como a produção internacional pode não ser vista como objetivo final para todas as empresas em todos os mercados. (Whitelock, 2002)

Já os autores Tihanyi, Griffith e Russell (2005) em seu estudo citam que apesar das pesquisas não serem totalmente conclusivas a respeito das diferenças culturais, muitas delas defendem que quando há grandes distâncias culturais entre o país estrangeiro e o país de origem da companhia, muitas delas tem maior custo de entrada no país estrangeiro; uma redução dos benefícios operacionais, devido a um menor entendimento das normas, valores e instituições do novo país; e maior dificuldade de transferência de competências para estes mercados. Nesses casos, tanto poderia buscar modos de entrada com maior controle sobre a operação com o intuito de mitigar as diferenças culturais e institucionais diretamente, como também poderia tender a escolha de um método menor controle e maior flexibilidade, como uma joint venture ou licenciamento, aonde através do parceiro local poderiam reduzir o risco ligado as incertezas do país estrangeiro.

No estudo realizado, a relação entre distancia cultural e a escolha do método de entrada e países para internacionalização ficou próxima à zero, mostrando que não estão diretamente correlacionadas. As empresas buscam realizar negócios em economias que sejam diferentes de seu país de origem, seja porque os mercados próximos já estão saturados, ou mesmo porque estes novos países se mostram comercialmente mais atrativos que os culturalmente similares. Além disso, as lideranças destas empresas parecem estar mais conscientes das diferenças culturais do que há anos atrás, podendo preparar-se melhor em seu processo de internacionalização, independente deste fator. (Tihanyi, Griffith e Russell, 2005).

Já o paradigma eclético e a teoria dos custos de transação no estudo de Whitelock (2002) são analisados conjuntamente, apresentando assim elementos que se justapõem. A escolha do modo de entrada é feita de maneira racional baseada nos custos de transação, que permitirão avaliar se a firma deve ou não estabelecer uma subsidiária produtiva em um mercado internacional, por exemplo. No processo de escolha, as vantagens de propriedade da firma, a propensão à internalização de processos, como também a atratividade do mercado estrangeiro (localização) são analisados de forma que a empresa tome a decisão considerada ótima dadas as informações de que dispõe. Esta abordagem relata que as empresas tenderão a integrar processos e controles quando a especificidade de ativos do mercado em que atuam é alta, permanecendo assim com o controle sobre vantagens específicas que poderão ofertar ao mercado. Em outras palavras,

quando o custo de internalização for menor do que exportar ou outros tipos de contratos, a companhia irá preferir este modo em relação aos demais. (Kumar e Subramaniam, 1997)

Diferentemente das duas abordagens analisadas anteriormente, a teoria de redes industriais não atribui o processo decisório dos modos de entrada a uma responsabilidade exclusiva da firma que se internacionaliza. Esta teoria procura enfatizar que toda a rede de negócios (consumidores, fornecedores, distribuidores), na qual a empresa está inserida, bem como o ambiente em que os mesmos interagem influenciam na escolha dos modos de entrada. (Whitelock, 2002)

Na abordagem da estratégia de negócio, o modo de entrada a ser utilizado por uma determinada empresa é resultado de uma oportunidade vislumbrada no mercado, que se torna viável através de uma filosofia gerencial aderente a este processo, bem como de recursos disponíveis que permitam a internacionalização. São fatores que influenciam a filosofia gerencial a respeito do processo de internacionalização: o histórico de comércio internacional na empresa, tamanho da companhia, orientação para exportação e comprometimento da firma.

Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003) realizaram a análise de oito teorias distintas para a construção de um *framework* próprio que buscava capturar as variadas modalidades de entrada e suas teorias de forma complementar. Segue na Tabela 5 um resumo das teorias previamente analisadas por eles.

O framework montado por eles é estruturado em três fases do ciclo de vida internacional do produto: produto novo, maturidade e padronização. A figura 2 mostra o detalhamento do mesmo, que considera os diversos riscos envolvidos no processo de internacionalização, bem como outros fatores de influencia governamentais, ligados a estratégia global, a transação e o *know-how* da companhia. Os autores buscaram sintetizar as diversas teorias estudadas e utilizá-las de forma complementar, para que se pudesse obter uma visão mais abrangente das teorias que tratam do processo de internacionalização.

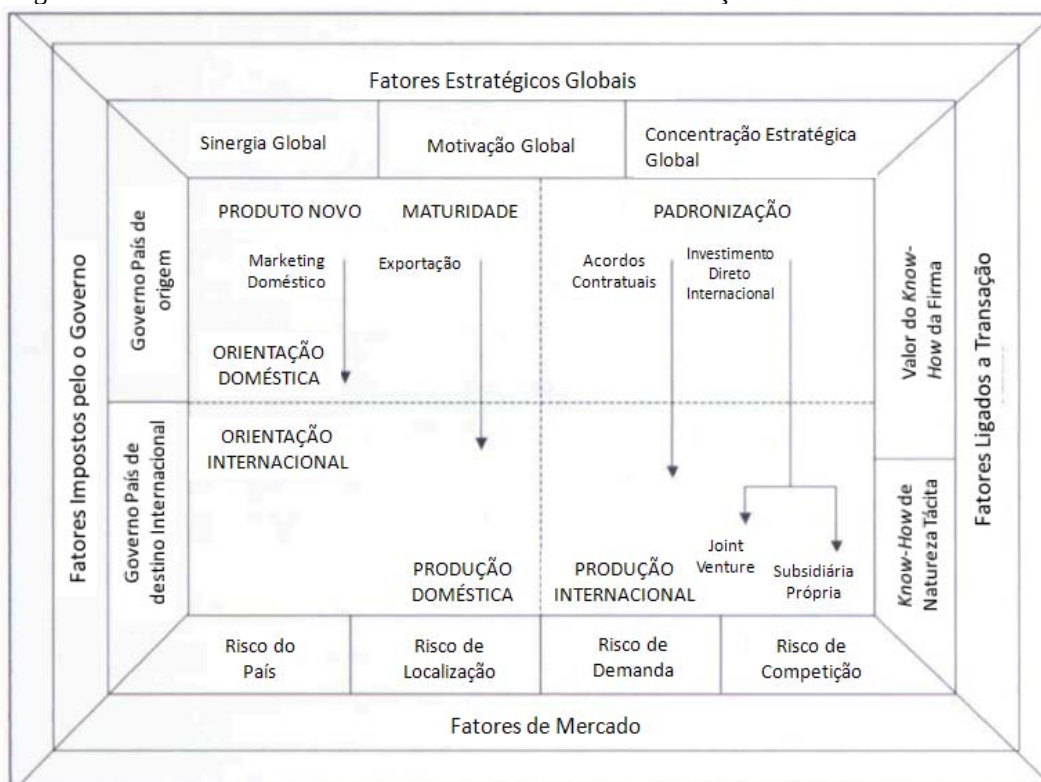
Tabela 5 – Resumo das Teorias de Internacionalização e Modo de Entrada

	IPCL (Ciclo de Vida Internacional do Produto)	Imperfeições de Mercado	RA (Vantagens de Recursos)	TCA (Análise dos Custos de Transação)
Unidade de Análise	Empresa	Empresa	Empresa	Transação
Variáveis Explicativas	Conhecimento Experiencial da empresa.	Imperfeições do Mercado e vantagens competitivas	Capacidade da firma (<i>Know-How</i>)	Características da Transação (especificidade dos ativos e incerteza)
Pressupostos	Racionalidade Limitada	Racionalidade Limitada	Racionalidade Limitada	Racionalidade Limitada e Oportunismo
Critério de Decisão	<i>Trade-off</i> entre recursos (crescimento) e risco	Maximização da Adequação Estratégica: recursos da firma e imperfeições do mercado.	<i>Trade-off</i> entre valor e custo	Minimização dos Custos de Transação
Fator de Competitividade	Vantagens de propriedade e localização, novos produtos e inovações tecnológicas	Imperfeições nos bens, fatores e competição de mercado	Desenvolvimento e exploração da capacidade da firma	Gerenciamento eficiente das transações
Modos de Entrada	Exportação Direta e Indireta e produção internacional.	Investimento Direto Internacional	Internalização vs colaboração	Acordos contratuais, colaborativos e integrativos
Forças	Suporte empírico enraizado nas teorias RA, de vantagens de propriedade e do paradigma eclético	Considera fatores externos, internos e de nível macro	Orientação dinâmica: exploração e desenvolvimento dos recursos: potencial de colaboração	Explica de forma efetiva as integrações verticais em empresas de serviço ou manufatura
Fraquezas	Dependente do tempo e da evolução determinística da trajetória da empresa; não considera modos de entrada cooperativos e fatores estratégicos.	Suposição de conhecimento do mercado limitado não analisa os modos de entrada colaborativos: somente o investimento direto internacional é considerado.	Modos de entrada restritos a internalização à colaboração; recursos intangíveis são difíceis de medir.	Orientação estática: não considera custo benefício de não itens não relacionados a TCA; custos de transação não podem ser medidos de forma precisa.

	Comportamento Estratégico	Paradigma Eclético	Internacionalização	Rede de Negócios
Unidade de Análise	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa
Variáveis Explicativas	Comportamento Estratégico dos Competidores	Vantagens ligadas a propriedade, localização e internalização de processos.	Conhecimento Experiencial da Empresa (<i>Know-How</i>)	Redes de Negócios (formais) e sociais (informais) da empresa
Pressupostos	Racionalidade Limitada e Oportunismo	Racionalidade Limitada e Oportunismo	Racionalidade Limitada	Orientação para as relações
Critério de Decisão	Minimização do risco e Incerteza	<i>Trade-off</i> entre risco, retorno, controle e recursos	<i>Trade-off</i> entre recursos (crescimento e risco)	Oportunidades geradas pela a rede de contatos e restrições recursos da firma
Fator de Competitividade	Capacidade de imitação da firma	Vantagens de propriedade, localização e internalização de processos	Conhecimento Experiencial da Firma sobre o mercado, vantagens de propriedade	Desenvolvimento e exploração das redes
Modos de Entrada	Investimento Direto Internacional	Independente, Colaborativo e Integrativo	Exportação Direta e Indireta e produção internacional	Externalização e Colaboração
Forças	Dinâmica competitiva global; explica a estabilidade da indústria	Abordagem multi teórica: RA, TCA e de trocas internacionais.	Suporte empírico enraizado nas teorias RA, de vantagens de propriedade e do paradigma eclético	Suporte específico a médias e pequenas e empresas com foco na dinâmica da internacionalização
Fraquezas	Considera a estrutura da indústria oligopolística; novas formas de acordos cooperativos não são considerados.	As três teorias se sobrepõem nas explicações sobre o modo de entrada; a vantagem de localização influencia os modos de entrada e a seleção dos mercados internacionais.	Dependente do tempo e da evolução determinística da trajetória da empresa; não considera modos de entrada cooperativos e fatores estratégicos.	Não é um modelo previsível; metodologia qualitativa não permite o teste da teoria; não explica a internacionalização de firmas que não fazem parte de uma rede.

Fonte: Adaptado de Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003.

Figura 2 – Framework Conceitual do Processo de Internacionalização



Fonte: Adaptado de Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003.

Já os estudiosos Sharma e Erramilli (2004) procuraram analisar os modos de entrada através de uma ótica baseada na *Resource-Based View* (RBV) em um mercado de competitividade dinâmica.

Segundo a teoria RBV cada empresa é única e possui uma fonte de recursos particular que são compatíveis (ou não) entre eles e implementados de maneiras distintas ao longo do tempo, dentre eles podemos citar: os ativos materiais e intelectuais, competências distintas, tecnologia, cultura corporativa, fidelidade do consumidor, marca, processos e procedimentos, orientação para o mercado. O foco da teoria RBV são os recursos capazes de criar valor para a empresa, que não são imitáveis, raros ou dificilmente substituíveis e que podem ser transferidos para o novo país sem perda de valor e com a criação de vantagens competitivas.

As vantagens competitivas obtidas através da propriedade destes recursos devem ser utilizadas quando houver imperfeições no mercado e de forma sinérgica no país que se deseja operar através de parceiros, quando os recursos e conhecimentos podem ser codificados e transferidos para eles; ou através de uma operação própria, quando os recursos não forem transferíveis. (Sharma e Erramilli, 2004)

2.3. Estratégias e modos de entrada na indústria mundial de cosméticos

No processo de internacionalização é necessário estabelecer a estratégia de marketing apropriada para o novo mercado alvo. Por exemplo, marcas *premium* são normalmente posicionadas como detentoras de significados simbólicos que transmitem uma noção de experiência sensorial, status social e diferenciação, enquanto marcas de massa são normalmente consideradas como funcionais, que possuem produtos que trazem benefícios práticos para o consumidor com custos acessíveis. (Wu et al, 2008)

São basicamente três estratégias globais que podem ser escolhidas: marketing global padronizado, concentrado e diferenciado. A do marketing global padronizado envolve a criação do mesmo marketing *mix* para um grande mercado de compradores potenciais, inclusive de países distintos. Ela possui a vantagem dos baixos custos de produção, em contrapartida deve existir uma ampla distribuição dos produtos nos diversos pontos de venda disponíveis no mercado. Já o marketing global concentrado se caracteriza por um marketing mix que atinja um único segmento do mercado global, por exemplo o segmento de alto nível social. A terceira estratégia de marketing global que pode ser adotada é a diferenciada que envolve a escolha de dois ou mais segmentos distintos como mercado alvo, o que permite uma maior cobertura no mercado, no entanto possui maior complexidade para implantação. Esta estratégia é comum em empresas automobilísticas, que possuem produto e marketing tanto para um público de renda média, quanto para consumidores de rendas mais elevadas. (Keegan e Green, 2003)

No entanto, um estudo realizado por Oh e Rugman (2007) mostrou que muitas das 500 maiores multinacionais de cosméticos não realizaram uma estratégia de marketing global, e sim estratégias baseadas na região sede. Parte desta escolha é influenciada pelo fato de grande parte do comércio internacional do setor acontecer entre os principais blocos econômicos (Nafta, Ásia e União Européia).

As empresas buscam se beneficiar das vantagens envolvidas na comercialização entre países vizinhos: entre elas o menor risco e incerteza; menores custos de transação, através de economias de escala, de produção e logísticas; e as similaridades de mercado. Os custos do modo de entrada e de operação de marketing internacional também podem ser reduzidos se as operações e as estratégias de marketing forem padronizadas para um grupo de mercados similares. Além disso, são verificados mais benefícios na centralização do marketing mix nos primeiros anos da internacionalização em mercados vizinhos, principalmente devido ao baixo reconhecimento da marca e de participação no mercado. (Oh e Rugman, 2007)

Partindo da informação que as grandes empresas da indústria de cosméticos são concentradas em cinco países: Estados Unidos, Inglaterra, França, Alemanha e Japão e os fabricantes destes cinco países representam 93% das vendas das 500 maiores empresas do setor, fica mais clara a centralização dos recursos existentes na indústria. Com exceção da Unilever, todas as grandes multinacionais do setor investem mais de 50% dos seus ativos no país sede, e ainda 84% dos ativos dessas empresas são investidos na região que o país sede se encontra, no seu bloco econômico. (Oh e Rugman, 2007)

Com relação aos canais utilizados para a distribuição do setor, existem basicamente quatro deles: venda direta, lojas especializadas, comércio de massa (lojas de departamento, hipermercados) e outros canais (farmácias e comércios ao ar livre). Eles representaram na venda mundial respectivamente: 10%, 13%, 53% e 24% nas vendas do setor em 2002. Oh e Rugman (2007) e Wu et al. (2008) analisam ainda o setor de comércio de massa separadamente entre lojas de departamento e hipermercados, pois o primeiro possui lojas diferentes para os públicos de massa e de maior renda.

A escolha do posicionamento de marketing também tem implicações sobre os diferentes canais de distribuição, pois cada um está preparado para determinado público. Por exemplo, os assessores de beleza nas lojas de departamento ou lojas especializadas têm um profundo conhecimento sobre os diferentes produtos de uma determinada marca, ou seja, esses vendedores podem fornecer aconselhamento profissional que aumentaria a percepção imagem de marca, bem como a fidelidade à ela, sendo apropriado para marcas *premium* ou ainda *premium* de massa. Além disso, eles normalmente possuem conhecimento sobre os hábitos dos clientes, o que é valioso para a empresa no desenvolvimento de novos produtos, planos de promoção, estratégias de preços, etc. Apesar do contato com o consumidor ser intenso na venda direta, este canal é normalmente percebido como apropriado para o consumo de massa. (Wu et al, 2008)

A escolha da estratégia de marketing define o posicionamento da marca e uma série de atributos que deverão ser percebidos pelo o consumidor final. Na tabela 6, podem-se verificar as especificidades de marcas de cosméticos *premium* versus as que se posicionam para o consumidor de massa. (Wu et al, 2008)

Tabela 6 – Diferenciação entre marcas de cosmético *Premium* e de *Massa*

Características	<i>Premium</i>	<i>Massa</i>
Posicionamento	Simbólico ou Experiencial	Funcional
Estratégia Competitiva	Diferenciação (imagem percebida alta)	Liderança por Custos (valor percebido alto)
Formato de Venda	Venda Orientada (alto contato com o consumidor)	Auto Atendimento (baixo contato com o consumidor)
Margem de Lucro	Alta	Baixa
Demanda	Baixa demanda / Alto Mix	Alta demanda / Baixo Mix
Custo de Desenvolvimento do Produto	Alto (complexo)	Baixo (simples)
Ciclo de Vida do Produto	Baixo (maior demanda por inovações)	Alto (menor demanda por inovações)

Fonte: Wu et al (2008) adaptado

A escolha de determinado modo de entrada costuma envolver diversos atributos que devem estar alinhados com a estratégia da companhia, como: qual método irá permitir o maior retorno, qual oferece maior controle, qual garante maior cobertura do novo mercado, entre outros. (Alexander e Doherty, 2009) A seguir analisam-se duas formas de entrada utilizadas pelo setor de cosméticos relevantes para o presente estudo: as *Flagship Stores* e o Marketing Direto. Além disso, faz-se uma análise da estratégia de biodiversidade e sustentabilidade como diferenciais na entrada de um novo mercado.

2.3.1. Flagship store

A abertura de uma *flagship store* é um dos modos de entrada que envolve custos elevados. Normalmente este tipo de estabelecimento está associado ao crescimento orgânico de uma empresa. No entanto dada às características particulares das *flagships stores*, as mesmas devem ser tratadas como um modo de entrada separado. Apesar do alto custo para implantar este tipo de loja, existe uma série de características nesta forma de entrada que pode torná-la adequada à estratégia de internacionalização de uma empresa. (Alexander e Doherty, 2009)

Diferentemente dos pontos de venda comum, as *flagships stores* costumam comercializar somente uma marca de produto, são pontos de venda próprios da companhia (não se costuma franquear este tipo de loja); e mais do que gerar lucro, este tipo de estabelecimento opera com o intuito de criar uma imagem de marca, geralmente associada a produtos de luxo e alto padrão. As *flagships stores* funcionam como veículos de comunicação de marca e publicidade e não devem apresentar o mesmo retorno de investimento de uma loja padrão. (Alexander e Doherty, 2009)

2.3.2.

Marketing direto (venda direta)

O Brasil é o 5º maior mercado mundial para a venda direta, posicionando-se atrás do Japão, EUA, França e Itália. (Cônsoi e Neves, 2008) O formato do marketing direto se iniciou com a venda de produtos com margens altas, porém com alto custo de venda, normalmente associado à complexidade do processo de distribuição do modelo. Para que este custo fosse minimizado seria necessária a composição de diversos pedidos menores na mesma região, reduzindo assim o custo de venda e de fornecimento, mantendo, porém, a experiência de compra exclusiva, que é uma das vantagens deste tipo de distribuição. (Cônsoi e Neves, 2008)

A venda direta é caracterizada pelo contato direto entre o consumidor e a força de vendas, seja por telefone, correio ou porta a porta. Costuma ser a abordagem escolhida para mercados com sistemas de distribuição subdesenvolvidos, que não permitem o acesso a determinadas regiões. O marketing direto também costuma ter boa aceitação em países em que muitas pessoas procuram maneiras de se tornarem empreendedores ou obterem uma renda complementar. (Cateora e Graham, 2009) Os produtos disponíveis para venda direta normalmente procuram atender consumidores de renda média a baixa. (Paavola et al, 2006) O tamanho da força de vendas é considerado um diferencial para o sucesso da venda direta, por isso as empresas que trabalham com este modelo estão constantemente buscando a ampliação de sua equipe de vendedores. (Campbell, 2008) Além disso, muitas empresas que comercializam por catálogo procuram ampliar ainda mais suas vendas através da internet e do

suporte telefônico oferecido para tirar dúvidas e solucionar problemas de seus clientes. (Cateora e Graham, 2009)

A venda através do marketing direto costuma se diferenciar das demais formas de venda, pois as mesmas dependem diretamente da intensidade em que a força de vendas se identifica com o produto vendido e com a estratégia de promoção elaborada para ele. Devido ao menor controle da empresa sobre a força de vendas, é necessário um maior comprometimento, treinamento e motivação desta equipe para que a produtividade seja alta. (Cônsoli e Neves, 2008; Campbell, 2008). Grandes companhias internacionais do setor de cosméticos, como Avon e Amway, utilizam a venda direta para expandir-se internacionalmente. (Cateora e Graham, 2009; Nelson, 1991)

Entre as vantagens deste formato podem-se citar: conveniência para o consumidor (entrega porta a porta); relacionamento pessoal entre o consumidor e a força de vendas, que permite a explicação detalhada dos atributos dos produtos e conhecimento com profundidade do comportamento do consumidor; a equipe de vendas normalmente também é consumidora fiel que promove a marca; quando são criadas parcerias com empresas que operam neste modelo para entrada no mercado internacional, há um acesso imediato a uma rede de representantes já formada para distribuição e ainda pode existir uma possível sinergia entre os produtos dos parceiros. (Chonko, 1999; Cônsoli e Neves, 2008)

Já entre as desvantagens podem-se identificar alto custo de treinamento, desenvolvimento e coordenação para passar uma mensagem consistente aos consumidores; muitos representantes da venda direta são amadores e não possuem o treinamento adequado; a rotatividade deste tipo de mão de obra é alto; e ainda a dedicação do tempo da força de vendas é na maior parte dos casos parcial, pois a venda direta atua como fonte de renda complementar. (Chonko, 1999; Cônsoli e Neves, 2008)

2.3.3. Estratégias de biodiversidade e sustentabilidade

Algumas empresas do setor de cosmético nacional têm conseguido se posicionar de forma importante no mercado a partir da utilização do potencial da biodiversidade brasileira. A indústria se envolve em projetos de conservação e uso sustentado da biodiversidade como fonte de matéria-prima, usando a estratégia do “marketing verde” para a diferenciação dos produtos e mercados, ampliação da demanda em geral e criação de vantagem competitiva. (Ferro e Bonacelli, 2004)

As companhias buscam utilizar práticas mais adequadas de exploração da biodiversidade, com acesso legal aos recursos naturais, o manejo sustentável e participação da comunidade local. A inclusão desses aspectos na produção e no marketing de determinadas companhias permite determinação de um preço maior aos produtos com estes atributos, já que existem consumidores dispostos a pagar mais por eles; e ainda permite que estas empresas atinjam novos segmentos do mercado. (Ferro e Bonacelli, 2004) Existem ainda outros benefícios que tornam este tipo de certificação atrativa, como: mudar ou fortalecer a imagem da companhia, diminuir a incidência de grupos protesto sobre a marca, e ainda utilizar os eco selos como ferramentas de política ambiental (Unicamp/CIRAD, 2001).

No Brasil, esta prática passou a estar mais presente a partir dos anos 1990 e hoje há maior divulgação na adoção de selos verdes, que garantem a sustentabilidade na exploração dos recursos, porém cabe ressaltar que ainda faltam informações concretas sobre o custo e o benefício real deste tipo de certificação. (Ferro e Bonacelli, 2004) Ainda assim, a crescente conscientização da população tem influenciado os consumidores a exigir que as empresas ofereçam produtos derivados de florestas que não contribuam para agravar o quadro de degradação ambiental, mas que pelo contrário, auxiliem a garantir os recursos florestais no futuro. (Unicamp/CIRAD, 2001).

Com relação à expansão internacional, é importante observar que ainda existem mercados onde os “consumidores verdes” não estão presentes, seja pela falta de recursos financeiros ou pela falta de conscientização devido ao baixo nível de escolaridade dos consumidores, fazendo com que este tipo de estratégia de marketing não seja considerada uma vantagem competitiva nestes mercados. (Reydon et al, 2003).