

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**PEDRO HENRIQUE CARRER TORRES**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE EXPORTAÇÃO DE USINA DE ASFALTO PARA A**  
**ÁFRICA DO SUL**

**CAXIAS DO SUL**

**2019**

**PEDRO HENRIQUE CARRER TORRES**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE EXPORTAÇÃO DE USINA DE ASFALTO PARA A  
ÁFRICA DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Bacharelado em Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para aprovação no componente curricular Trabalho de Conclusão de Curso II e obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Bergmann  
Borges Vieira

**CAXIAS DO SUL**

**2019**

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico primeiramente este trabalho ao meu bom Deus, por me proporcionar a graciosidade de nascer em uma família cheia de amor, união e sabedoria. Por segundo, agradeço aos meus pais Lenara Carrer e José Alves Torres, que nunca deixaram de medir qualquer esforço possível para que o meu sucesso profissional e pessoal fosse atingido. Por último, mas não menos importante, agradeço e dedico também a realização deste trabalho ao meu irmão gêmeo José Luiz Carrer Torres, que é meu grande parceiro de vida e que está comigo em todos os momentos, compartilhando as conquistas e períodos felizes, mas também enfrentando e ajudando a superar os percalços que sempre aparecem no dia a dia de cada um.

*“Lembrar que você vai morrer é a melhor maneira que eu conheço para evitar a armadilha de pensar que você tem algo a perder. Você já está nu. Não há razão para não seguir seu coração”.*

**Steve Jobs**

## RESUMO

O presente trabalho apresenta uma análise da viabilidade de exportação de usinas de asfalto para a África do Sul. Para tanto, primeiramente foram levantados dados gerais da empresa fabricante do produto em questão, a fim de se obter o maior número possível de informações da mesma. Posteriormente, foram estudados aspectos que devem ser considerados para avaliar se é ou não viável a exportação de determinado produto ou serviço para um mercado estrangeiro, como a realização da análise da capacidade exportadora da empresa; questões que devem ser consideradas no momento da análise da oferta e da demanda pelo produto no mercado; análise da potencial competitividade da empresa; e, por fim, a verificação da estratégia de ingresso no mercado-alvo. Após o levantamento de todos os custos para colocação de uma usina de asfalto na África do Sul, verificou-se que a exportação de usina de asfalto para o referido país é viável. A partir dessa constatação, elaborou-se um plano de inserção focado no mercado da África do Sul, com propósito de viabilizar a exportação.

**Palavras-chave:** Viabilidade de exportação. Usina de asfalto. África do Sul.

## **ABSTRACT**

The present work is about the viability study of exportation of asphalt plants to South Africa. Therefore, firstly, the general data of the manufacturer of the product in question had been collected in order to obtain as much information as possible. Posteriorly, were analyzed aspects that should be considered to assess whether or not it is feasible to export a particular product or service to a foreign market, such as the analysis of the company's export capacity; issues that must be considered when analyzing supply and demand for the product in the market; analysis of the potential competitiveness of the company; and, finally, the verification of the target market entry strategy. After surveying all costs for the installation of an asphalt plant in South Africa, it has been found that exporting an asphalt plant to that country is viable. From this finding, an insertion plan was elaborated focused on the South African market, with the purpose of making exportable.

**Key-words:** Export feasibility. Asphalt plant. South Africa.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Oferta comercial.....	23
Figura 2 – A cadeia de valor genérica .....	25
Figura 3 – Usina de asfalto iNOVA da Ciber.....	42
Figura 4 – Usina de asfalto Magnum 160 MAX da <i>BOMAG MARINI</i> .....	43
Figura 5 – Usina de asfalto ACM 140 <i>PRIME</i> da Ammann do Brasil.....	44
Figura 6 – Usina de asfalto da <i>Asphalt Drum Mixers</i> .....	45
Figura 7 – Usina de asfalto da <i>Astec</i> .....	46
Figura 8 – Usina de asfalto da <i>Intrame</i> .....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela das exportações realizadas pela empresa objeto do presente estudo (2015 a 2019).....	36
Tabela 2 – Balança comercial da África do Sul de 2013 a 2017.....	38
Tabela 3 – Importações realizadas pela África do Sul originadas do Brasil (2016-2018).....	39
Tabela 4 – Importações de usinas de asfalto realizadas pela África do Sul (2016-2018).....	39
Tabela 5 – Exportações de usinas de asfalto realizadas pela África do Sul (2016-2018).....	40
Tabela 6 – Importações de usinas de asfalto realizadas pela África do Sul originadas do Brasil (2016-2018).....	40
Tabela 7 – Formação do preço de exportação DDP da usina de asfalto estacionária 80 ton/h da empresa objeto deste estudo.....	48
Tabela 8 – Formação do preço de exportação DDP da usina de asfalto estacionária 80 ton/h da Ciber Equipamentos Rodoviários.....	49
Tabela 9 – Formação do preço de exportação DDP da usina de asfalto estacionária 80 ton/h da <i>BOMAG MARINI Latin America</i> .....	50
Tabela 10 – Formação do preço de exportação DDP da usina de asfalto estacionária 80 ton/h da Ammann do Brasil.....	51
Tabela 11 – Preços de exportação DDP da usina de asfalto estacionária 80 ton/h dos concorrentes estrangeiros.....	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagem competitiva.....	24
Quadro 2 – Análise SWOT.....	26
Quadro 3 – Implicações estratégicas da análise SWOT .....	26
Quadro 4 – Etapas para aplicação do 5W2H.....	31
Quadro 5 – Análise <i>SWOT</i> da empresa estudo desta pesquisa e concorrentes.....	53
Quadro 6 – Matriz de importância x desempenho.....	54
Quadro 7 – Plano de ações 5W2H.....	58

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Gráfico das exportações realizadas pela empresa objeto do presente estudo (2015 a 2019).....	37
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADM	<i>Asphalt Drum Mixers</i>
ARG	Argentina
BOL	Bolívia
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CAN	Comunidade Andina
CIA	<i>Central Intelligence Agency</i>
CHI	Chile
CNT	Confederação Nacional do Transporte
EUA	Estados Unidos
FIFA	Federação Internacional de Futebol Associação
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MEX	México
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NAFTA	Acordo de Livre Comércio da América do Norte
PAR	Paraguai
PER	Peru
PIB	Produto Interno Bruto
SACU	União Aduaneira da África Austral
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
UEMOA	União Econômica e Monetária do Oeste Africano
URU	Uruguai

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DE TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 ASPECTOS A CONSIDERAR EM UM ESTUDO DE VIABILIDADE DE EXPORTAÇÃO .....	19
2.1.1 Análise da capacidade exportadora da empresa .....	19
2.1.2 Aspectos a se considerar no momento da análise da demanda pelo produto no mercado.....	22
2.1.3 Análise da potencial competitividade da empresa.....	24
2.1.4 Estratégia de ingresso no mercado-alvo .....	28
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>32</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.2 ETAPAS DA PESQUISA .....	32
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	33
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1 CAPACIDADE EXPORTADORA DA EMPRESA .....	35
4.2 ANÁLISE DA DEMANDA DO PRODUTO NO MERCADO-ALVO.....	38
4.3 ANÁLISE DA POTENCIAL COMPETITIVIDADE DA EMPRESA .....	40
4.4 ESTRATÉGIA DE INGRESSO .....	57
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>61</b>
5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	62
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	62

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
--------------------------	-----------

## 1. INTRODUÇÃO

O avanço acelerado da tecnologia vem transformando o mundo em um ambiente cada vez mais interconectado, aproximando até mesmo os países mais distantes geograficamente e os deixando interligados quase que instantaneamente. A facilidade pela qual é possível realizar negócios com parceiros comerciais que estão do outro lado do planeta era algo inimaginável há não muito tempo atrás. O fato é que os meios tecnológicos vêm evoluindo em um ritmo veloz, indicando um cenário futuro de um mundo sem barreiras e sem dificuldades de comunicação, fortalecendo o crescimento do comércio internacional.

Através de trocas de e-mails, telefonemas ou simples mensagens por meio de aplicativos de celulares, a era atual permite que chilenos comprem de chineses, japoneses vendam para mexicanos, brasileiros negociem com ingleses, e assim por diante. Os números são provas reais de que o comércio global cresce numa intensidade muito positiva. Segundo dados do site do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC, 2009), a balança comercial brasileira em 2008, por exemplo, registrou um total de US\$ 197,95 bilhões de bens e serviços exportados para o exterior, contra US\$ 173,20 bilhões importados. Passados dez anos, o número de exportações brasileiras em 2018 subiu para US\$ 239,9 bilhões e o de importações para US\$ 181,23 bilhões. E a tendência é de que esses volumes numéricos sigam numa crescente, visto ao interesse da grande maioria dos países, que entendem a real necessidade de mercados cada vez mais abertos, construindo acordos com diferentes economias, em busca de um maior fortalecimento de seu próprio mercado.

O mundo moderno se desenha para as nações que se demonstrarem estarem disponíveis a novos entrantes, dispostas à abertura de novos laços econômicos e pré-dispostas a ouvirem propostas de interesses comerciais. Em contrapartida, os Estados que optarem pelo caminho inverso, buscando ser uma economia mais fechada e de pouco diálogo, dessa forma dificultando acordos comerciais, parecem estar fadadas ao fracasso, sucumbindo à tendência global de um comércio crescente.

Os blocos econômicos – importante fator para o resultado da evolução dos números de exportações e importações mundiais – podem representar não somente vantagens comerciais, mas também a construção de laços sociais mais positivos entre as nações, colaborando para o nascimento e fortalecimento de vínculos duradouros entre os mercados envolvidos. Esses acordos são caracterizados por interesses comuns entre Estados, que muitas vezes podem representar zonas de livre comércio, tais como o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA) e Comunidade Andina (CAN), a título de exemplo; uniões

aduaneiras, como é o caso do Mercado Comum do Sul (Mercosul); mercados comuns como, por exemplo, a União Europeia; ou mesmo uniões econômicas e monetárias, como é o caso da União Econômica e Monetária do Oeste Africano (UEMOA).

Nesse cenário internacional, de acordo com fontes do Banco Mundial (2019), a África do Sul – país estudado na presente pesquisa – atende atualmente por cerca de 25% de todo o PIB do continente africano (US\$ 349, 4 bilhões no último levantamento apurado, em 2017), levando consigo o posto de economia mais desenvolvida da região. Não obstante haver certas controvérsias, o acontecimento da Copa do Mundo da FIFA realizado no país no ano de 2010 parece ter colaborado para o crescimento econômico da nação sul-africana, levando a até ela importantes investimentos estrangeiros, principalmente em se tratando dos setores da construção civil e infraestrutura. Considerado um mercado emergente, a África do Sul, juntamente com Brasil, Rússia, Índia e China, faz parte do BRICS, o acrônimo grupo político dos países em crescente desenvolvimento econômico. O PIB sul-africano, ainda segundo dados divulgados pelo Banco Mundial (2019), teve um aumento de cerca de 1,3% de 2016 para 2017, e a projeção do governo é um avanço também em 2018 e 2019 de 1,5% e 1,8%, respectivamente.

A África do Sul mostra ser hoje um interessante mercado com oportunidades de negócios, onde há necessidades reais de investimentos em inúmeras áreas. Uma dessas áreas diz respeito à malha rodoviária. Segundo dados de 2014 divulgados pelo The World Factbook (publicação anual da Central Intelligence Agency – CIA – dos Estados Unidos), o país possui um total de 747.014 km de estradas, das quais somente 158.952 km são pavimentadas. Dado esse contexto, o presente trabalho tem como tema a análise da viabilidade de exportação de usinas de asfalto do mercado brasileiro para a África do Sul.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DE TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O ramo de usinas de asfalto no mercado brasileiro ainda se encontra com uma enorme demanda em todo o seu território, algo que se torna extremamente fácil de se analisar ao passo em que é realizado grandes ou, muitas vezes, até mesmo pequenas viagens por vias rodoviárias. De norte a sul do país, são encontradas estradas precárias, cheias dos mais variados tamanhos de buracos, remendos malfeitos, desníveis, etc.

Segundo levantamento divulgado pela Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2017), a metodologia utilizada pelo Brasil em relação às pavimentações das estradas está cerca de 40 anos atrasada em comparação com países como Estados Unidos, Japão e Portugal.

Faltam manutenções por toda parte, fiscalização e, na grande maioria das vezes, são realizados somente reparos pontuais em estradas que já tiveram seu tempo de vida útil expirado. Ainda segundo dados da CNT (2016), o Brasil possui apenas 12,3% da sua malha rodoviária pavimentada, o que corresponde aproximadamente a 25 km de rodovias com pavimento para cada 1.000 km<sup>2</sup> de área. Trata-se de um número pequeno se comparado com os de outras nações de dimensões territoriais semelhantes.

Por outro lado, o crescimento do número de automóveis em atividade pelas estradas brasileiras não para de subir. De acordo com a CNT (2017), nos últimos dez anos (de julho de 2006 a junho de 2016), a frota cresceu 110,4%, enquanto a extensão das rodovias federais teve um avanço de somente 11,7%. Segundo dados publicados em 2016, o Brasil ocupava na época a 111ª posição no ranking de competitividade global do Fórum Econômico Mundial no quesito qualidade da infraestrutura rodoviária. O ranking analisou 138 países. Na América do Sul, alguns Estados com melhor avaliação são Chile (30ª), Uruguai (98ª) e Argentina (103ª).

Portanto, indubitavelmente não é a inexistência de demanda do Brasil que justificaria possíveis baixas de pedidos para uma empresa do setor de pavimentação asfáltica. Entretanto, são inúmeras as variáveis que entram em cena quando o assunto é o investimento em maquinários de alto custo como são as Usinas de Asfalto. Entre os mais diversos aspectos existentes, talvez o ponto mais crítico que prejudica com maior contundência esse mercado seja a constante incerteza sobre o cenário econômico-político do país, o qual constantemente se depara com fortes instabilidades políticas. Infelizmente, é árdua a tarefa de poder prever esse mercado, seja a longo, ou até mesmo a curto prazo.

Para não se tornarem excessivamente dependentes de um mercado imprevisível, muitas empresas buscam a inserção em mercados estrangeiros para conseguir novos negócios. Além desse fator, vários outros pontos podem também ser levados em consideração quando uma empresa decide focar em um mercado internacional, tais como questões estratégicas de marketing – agregando valor à marca perante o mercado interno -; questões técnicas de melhoria do produto – se adaptando à novas exigências, normas, etc. -; e questões financeiras – mercado interno já saturado, dificultando o aumento do faturamento.

Por essas razões, o presente estudo propõe-se a analisar a viabilidade de exportação de usinas de asfalto produzidas por uma empresa sediada em Flores da Cunha - RS para a África do Sul. A empresa em questão ainda é considerada nova no mercado. Fundada em 2011, conta atualmente com cerca de 30 funcionários, distribuídos entre os setores administrativos e fabris. Seus clientes estão localizados quase que em sua totalidade no território brasileiro, cujo mercado responde atualmente por cerca de 80% dos seus números de

faturamento, enquanto 20% corresponde às vendas ao mercado externo, representado principalmente por Argentina, Uruguai, Paraguai e Bolívia.

Além de usinas de asfalto, produto carro-chefe da empresa, a mesma também fabrica centrais de secagem, espargidores de asfalto, tanques de combustível e pavimentadoras asfálticas. A empresa vem numa crescente desde sua fundação, quando era localizada no bairro São Caetano, em Caxias do Sul. Depois, no ano de 2014, ainda se mudou para o bairro Salgado Filho, na mesma cidade. Em 2017, a empresa migrou para São Gotardo, em Flores da Cunha, devido à necessidade de um espaço maior para se instalar e o fácil acesso à rodovia. Até aqui, o ano de 2018 foi o melhor período da empresa, faturando duas vezes mais do que o seu melhor resultado até então obtido. Nesse ano em questão, foram, ao todo, cerca de vinte e cinco máquinas fornecidas, número significativamente superior à média até então existente da empresa, a qual era de dez a doze máquinas/ano.

Portanto, pensando nessa interessante crescente que vem tendo a empresa e a importância que pode representar a ampliação de seus negócios para o mercado externo, o presente estudo busca responder à seguinte questão: É viável a exportação de usinas de asfalto para a África do Sul?

## 1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho está direcionado ao alcance de um objetivo geral, o qual é detalhado em objetivos específicos que auxiliam a responder à pergunta da pesquisa. Esses objetivos são apresentados nas seções a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade de exportação de usinas de asfalto de uma empresa de Flores da Cunha – RS para a África do Sul.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral do trabalho, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

a) identificar os principais aspectos a serem considerados em um estudo de viabilidade de exportação;

- b) analisar criticamente esses aspectos para o caso de uma exportação de usinas de asfalto para o mercado sul-africano;
- c) relatar os resultados encontrados, verificando a viabilidade de exportação.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Além da busca por um aumento no faturamento da empresa, a presente pesquisa poderá contribuir também a dar maior visibilidade ao nome da mesma no seu próprio mercado interno, aumentando sua relevância perante concorrentes, adaptando seu produto a novas exigências e tecnologias, e abrindo novas possibilidades de negócios além do seu território nacional. A razão da seleção do mercado sul-africano como objeto da viabilidade de exportação leva em consideração a questão de ser essa uma nação emergente, que se encontra em desenvolvimento e, ainda, o fato de ser um Estado que historicamente possui harmonia na relação com o Brasil, sem a existência de conflitos ou barreiras que poderiam dificultar os negócios entre si.

Os laços entre Brasil e África do Sul têm sido próximos e, mais recentemente, as duas nações se tornaram membros do BRICS. Além disso, segundo informações divulgadas pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC, 2016), a União Aduaneira da África Austral (SACU), da qual a África do Sul é membro, assinou um acordo de comércio preferencial com o Mercosul. E, de acordo com fontes do Ministério das Relações Exteriores (MRE, 2018), a África do Sul e o Brasil também possuem uma Comissão Conjunta que gerencia e monitora continuamente as relações bilaterais entre os dois países.

Em termos comerciais, segundo dados divulgados pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC, 2019), o Brasil é a décima terceira maior fonte de importações do país sul-africano. Em 2017, elas representaram 16% do montante total de importações realizadas pelo continente africano vindas do país brasileiro, totalizando uma quantia de US\$ 1,51 bilhão. Em 2018, apesar da representatividade de importações da África do Sul de produtos e serviços oriundos do Brasil ter subido para 17%, o número total sofreu uma variação negativa de 9,7%, caindo para US\$ 1,36 bilhão de importações realizadas.

Já em relação às exportações sul-africanas para o Brasil, ainda de acordo com dados do MDIC (2019), no ano de 2017 a África do Sul exportou um total de US\$ 488,63 milhões, representando cerca de 8,8% do total de exportações do continente africano com destino ao país. Em 2018, esse número subiu para US\$ 662,94 milhões, saltando para 10% no total de

exportações africanas para o Brasil, ficando somente atrás da Argélia (37%), Nigéria (25%) e Marrocos (14%).

Não obstante o fato de o presente trabalho ter como foco a África do Sul como destino das exportações, isso se tornando algo viável a se realizar, poderá vir a ser uma oportunidade de negócios também com outros países do continente africano. Principalmente em relação aos mercados que possuem uma posição comercial similar ao da África do Sul, como é o caso, por exemplo, de Egito, Argélia, Nigéria e Marrocos – os quais, assim como a África do Sul, têm uma comercialização de produtos e serviços mais representativa com o Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com base em fundamentos bibliográficos, este capítulo versará sobre o comércio internacional e os procedimentos que envolvem uma exportação, utilizando conceitos de autores reconhecidos nessas respectivas áreas, servindo como embasamento para a pesquisa.

### 2.1 ASPECTOS A CONSIDERAR EM UM ESTUDO DE VIABILIDADE DE EXPORTAÇÃO

O comércio internacional pode ser uma alternativa para muitas empresas que buscam aumentar o seu faturamento médio ou, até mesmo, como forma de manter a empresa ativa quando o mercado interno não responde às expectativas da mesma. Ainda que existam algumas nações mais fechadas comercialmente, o mercado atual é quase que um só. Muitas são as empresas que encontram parceiros fora de seu território nacional e que passam a ser a razão de sua existência.

No entanto, ao mesmo tempo em que o comércio exterior pode possibilitar uma série de oportunidades para o crescimento econômico das empresas, há também as suas complexidades que, muitas vezes, podem arruinar o sucesso das mesmas ao ingressar nesse ambiente. É de suma importância que haja o prévio conhecimento do cenário e de aspectos políticos e econômicos que se encontram no país para o qual se deseja exportar. Cada qual possui suas particularidades que podem variar nos mais diferentes pontos, como a proibição da entrada de determinadas mercadorias em seu território, quantidade limite de itens importados, legislações específicas para a normatização e consequente autorização de entrada de certos produtos, entre inúmeros outros fatores.

#### 2.1.1 Análise da capacidade exportadora da empresa

O comércio internacional possibilita muitas oportunidades de negócios para os interessados que desejam ingressar nesse espaço. Através dos recursos tecnológicos que as empresas possuem em mãos atualmente, quem decide olhar para o mercado externo já consegue sair muito mais preparado e capacitado do que acontecia até o final do século passado. Salvo exceções, as nações se encontram em um momento de muita receptividade, sendo, muitas vezes, de interesse das mesmas a divulgação de informações pertinentes a seus ambientes econômicos e sociais. Com isso, o ponto crucial que fica a cargo dos gestores das

empresas analisar é a decisão do mercado ideal a se exportar e, além disso, se a empresa está ou não capacitada a ser uma exportadora. A seguir, veremos abordagens de alguns autores da área.

De acordo com Minervini (2005), entende-se por capacidade exportadora o quanto a empresa tem de compreender os mercados internacionais, adequando-se a eles, por consequência, em vários níveis: projeto, produtividade, comunicação, gestão e recursos humanos. Nessa mesma linha de pensamento, para Castro (2001), no processo de internacionalização é fundamental que haja a avaliação da capacidade exportadora da empresa como um todo e não somente a avaliação da capacidade de produção. Na opinião de Garcia (2005), a realização de exportações implica o conhecimento prévio e profundo de benefícios, vantagens e desvantagens, rotinas e procedimentos, margem de lucro e uma série de informações a serem analisadas.

Dessa forma, as empresas, ao decidirem entrar no mercado internacional, precisam ter a ciência de que todos os departamentos existentes nas mesmas necessitam estar preparados a ter a capacidade de lidar com as novidades que essa nova atividade irá exigir. Analisar somente a capacidade produtiva da empresa, sem se importar com setores como de compras, recursos humanos, fiscal, comercial, etc., poderá estar colocando a mesma em um grande risco de insucesso no momento de se decidir ingressar no mercado exterior. Segundo Vazquez (2002), o compromisso da alta administração em enfrentar as dificuldades operacionais e financeiras iniciais, que caracterizam os novos empreendimentos, é basilar e fundamental, já que as operações internacionais são mais demoradas do que as locais.

Para Dias e Rodrigues (2012), atualmente ainda há grandes dificuldades de comercialização entre o Brasil e o mercado internacional por parte das empresas e dos profissionais da área de exportação, pois, apesar dos trâmites para exportação terem evoluído e se informatizado, persistem barreiras e problemas, como a enorme burocratização dos processos, a falta de conhecimento da área e a cultura das empresas nacionais em relação às exportações.

Para Cignacco (2009), a consciência exportadora é definida por cinco características:

a) a consciência exportadora precisa estar disseminada em todos os departamentos da empresa. Não basta apenas o alto escalão estar com a mente voltada ao mercado externo, mas sim todas as áreas, desde o setor de menor remuneração da empresa até o mais alto nível hierárquico;

b) o empresário, ao decidir transformar sua empresa numa exportadora, precisar ter a consciência da complexidade do mercado internacional, estando disposto a preparar a sua empresa para paulatinamente conseguir internacionalizar os seus produtos;

c) apesar de estar ciente das dificuldades que esse novo mercado deverá apresentar, o empresário precisar ter uma mente positiva e buscar focar com maior força nos benefícios que a internacionalização da empresa poderá trazer;

d) a empresa precisará tomar decisões progressivamente a fim de se desenvolver no mercado externo. A troca de *feedbacks* entre os setores da empresa também é importante na busca de compartilhar cada novo acontecimento apresentado por esse inédito mercado. Ainda, a empresa deverá estar inclinada a ter que fazer investimentos necessários conforme forem surgindo as demandas específicas para a consolidação da internacionalização;

e) os investimentos realizados pela empresa para se tornar uma exportadora devem ser considerados como ações a se esperar um retorno mais a longo prazo, sendo analisado esse um processo maior do que simplesmente a própria internacionalização. Ele poderá representar um objetivo norteador na busca de outros objetivos menores.

Ainda segundo Cignacco (2009), a falta da consciência exportadora pode ser solucionada pela realização de cursos de capacitação em comércio exterior, participação em conferências sobre a temática internacional e a atualização de conhecimento por meio de boletins ou programas informativos sobre comércio exterior. Também podem contribuir para esse objetivo a visitação a feiras ou as viagens comerciais para conhecimento de atividades internacionais realizadas pelo concorrente local. Mesmo que a empresa não tenha interesse ou não possa instalar um estande da sua empresa, a participação em feiras internacionais ligadas ao segmento do produto que deseja exportar gera uma diversidade de informações e contatos que resultam em conhecimento da atuação dos concorrentes, novas tecnologias ou até mesmo novas aplicações do mesmo produto.

Por fim, o diagnóstico da capacidade exportadora faz-se necessário para a empresa, pois a mesma, ao examinar-se antes de ingressar no mercado externo, consegue enxergar com mais clareza os seus pontos fortes e fracos, identificando os ajustes necessários, antes de enfrentar um novo ambiente. Para realizar esse diagnóstico, de acordo com Minervini (2005), a empresa deve buscar responder as seguintes perguntas:

a) Por qual razão você deseja exportar? (Se a resposta estiver relacionada à uma tentativa de saída de uma eventual crise que venha passando o mercado interno e, logo ao término da mesma a empresa querer abandonar o comércio internacional, a mesma não estará no caminho certo);

b) Todas as áreas da empresa estão com a ideia assimilada de todos os esforços e da sintonia exigida pelo mercado internacional ou é uma ideia pertencente somente a diretoria geral e ao setor comercial?

c) O seu produto possui características globais ou é uma mercadoria que atende especificamente o seu mercado interno?

d) A sua capacidade fabril é suficiente para atender toda a demanda do mercado interno bem como a do externo?

e) Os seus fornecedores estão cientes e aptos a uma eventual necessidade de alterações do próprio controle de qualidade a fim de atender uma possível exigência do mercado externo?

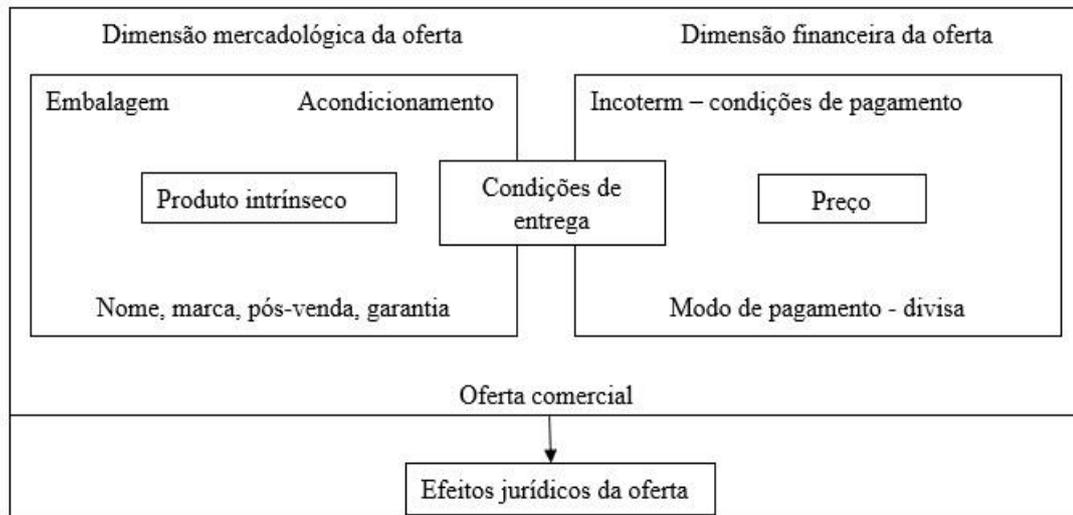
f) Você já possui uma base de informações com o objetivo de traçar um plano de ação para a internacionalização da empresa?

### **2.1.2 Aspectos a se considerar no momento da análise da demanda pelo produto no mercado**

Previamente a se decidir ingressar em um novo mercado, é de suma importância que a empresa realize uma análise sobre a real demanda já existente naquele ambiente do produto fornecido pela mesma. Esse estudo pode ter como intuito inúmeros aspectos a serem de interesse da empresa analisar, entre os quais: o conhecimento da já existência ou não de concorrentes atuantes naquele mercado; o consumo médio pela população do produto a ser exportado; informação do volume de vendas do produto nos últimos anos (se vem numa linha crescente ou decrescente); possíveis exigências de homologações a serem requeridas para permissão da entrada do produto no país; etc.

Para Happi (2002), uma oferta internacional não deve se restringir somente ao preço do produto ou serviço, mas sim à uma oferta completa. Nisso, inclui: a devida adaptação do produto para ingresso no mercado externo, clareza nas garantias concebidas pela empresa exportadora, cumprimento do prazo estabelecido de entrega do pedido, entre outros pontos; a fim de passar a maior credibilidade possível ao importador. A Figura 1 esquematiza o pensamento de Happi sobre a oferta comercial internacional.

Figura 1 - Oferta comercial



Fonte: Happi (2002, p.74)

Segundo Minervini (2005), ao olhar para o mercado internacional, a empresa deve, sobretudo, analisar atentamente o cenário econômico que aquele país vem atravessando. O autor cita, por exemplo, uma economia que esteja passando por uma instabilidade, e que, porventura, apresente uma desvalorização de sua moeda local em 30%, por exemplo. Conseqüentemente, o produto a ser exportado já ficaria 30% mais caro. Além disso, o preço praticado pelo produto no mercado-alvo, a existência de concorrentes já bem estabelecidos naquele país, ser ou não um mercado mais fechado para importações, são aspectos também sugeridos por Minervini (2005) a serem analisados cautelosamente para se ter um prévio conhecimento da possibilidade da oferta e da demanda de um produto em determinado mercado.

De acordo com Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), estimar a demanda de um produto em um mercado externo é uma tarefa desafiadora, mas a qual pode ser vencida através da criatividade e flexibilidade do método de pesquisa estabelecido pelos gestores das empresas. Para os autores, a realização de consultas/entrevistas com empresas já estabelecidas naquele país, pode ser um importante meio de se obter informações a fim de se ter uma noção mais real e atualizada daquele mercado.

Ainda segundo palavras dos estudiosos Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 257), “tomar as decisões certas depende de evidência objetiva e dados tangíveis sobre quais produtos e serviços oferecer e onde o fazer. Quanto mais informações os gestores tiverem sobre uma oportunidade, melhor preparados estarão para explorá-la”. E essas questões se

intensificam com mais força quando se trata de um mercado internacional, no qual as incertezas e o desconhecimento de informações tendem a ser maiores.

### 2.1.3 Análise da potencial competitividade da empresa

A análise da real competitividade de uma organização não deve ser realizada olhando somente o seu setor operacional, mas também averiguando questões como qualidade, entrega, preço, flexibilidade, entre outros pontos, dependendo do posicionamento estabelecido pela empresa. Segundo Porter (1989), uma empresa ao desejar se tornar mais competitiva no mercado deve primeiramente estabelecer em qual âmbito do negócio ela possui o interesse de participar, tendo bem definido qual o tipo de vantagem competitiva que se deseja obter. Para o autor, uma das ações mais erradas cometidas pelas empresas, é querer ser a melhor em tudo e para todos, quando na verdade isso geralmente significa que a mesma não possui qualquer vantagem competitiva.

O Quadro 1 expõe o escopo competitivo conceituado por Porter:

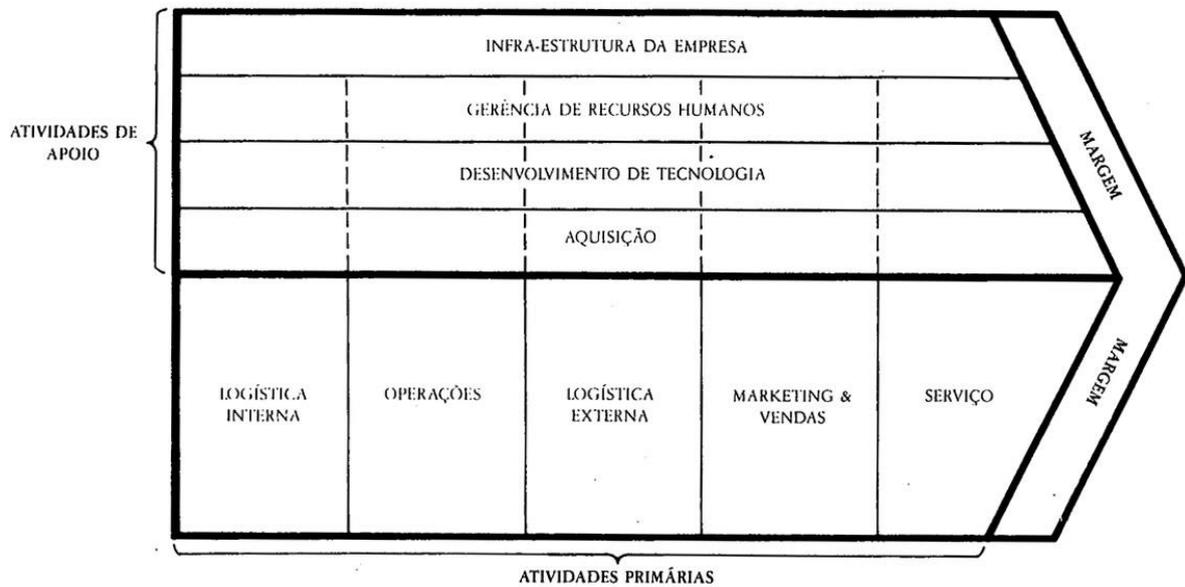
Quadro 1 – Vantagem Competitiva

	Custo Mais Baixo	Diferenciação
Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1989, p. 10)

Ainda para Porter (1989), a análise da competitividade da empresa não deve ser realizada observando a mesma como um todo, mas sim detalhadamente em cada departamento existente. A soma de todas as atividades de cada setor, como produção, compras, custos, marketing, comercial, etc., é que resultará nos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a sua diferenciação. As atividades de valor, de acordo com Porter, podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades de apoio, as quais são elucidadas na Figura 2:

Figura 2 – A Cadeia de Valor Genérica



Fonte: Porter (1989, p. 35)

Porter (1989) também destaca que o estado de competição de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, são elas: potenciais entrantes, substitutos, fornecedores, compradores e concorrentes da indústria. Potenciais entrantes se referem ao nível de competição já existente em determinado mercado e até quando as empresas conseguem entrar nele e ser competitiva. Substitutos diz respeito à quantidade e facilidade de novos produtos que podem ser lançados no mercado a fim de substituir aquele já existente. Fornecedores estão relacionados à qualidade e ao custo das matérias-primas necessárias para fabricação de determinado produto, que estão disponíveis no mercado. Compradores se referem aos clientes presentes no mercado, de diferentes perfis e estrutura, nos quais parte deles poderão ter maior poder de barganha de negociação e exigirem melhor qualidade dos produtos, já outros, muitas vezes de tamanho menor, não terão essa capacidade de negociação e podem não ter tanta necessidade de qualidade dos produtos. Por último, concorrentes da indústria são as empresas já atuantes no mercado que competem entre si na busca de conquistar o maior número possível de clientes.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) também compartilham do conceito de Porter, afirmando que as empresas devem primeiramente buscar se posicionar no mercado, a fim de ter definido onde a empresa irá competir. Segundo os autores:

O posicionamento é desenvolvido para atingir os objetivos estabelecidos no âmbito da estratégia central. Para uma empresa cujo objetivo é ganhar participação no mercado, e sua abordagem ampla para isso consiste em ganhar clientes dos concorrentes, por exemplo, o posicionamento competitivo será uma declaração

sobre exatamente como e onde isso será conquistado no mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011, p. 35).

Traçado o posicionamento da empresa dentro do mercado, a mesma poderá iniciar uma análise interna objetivando avaliar os aspectos fortes e fracos que a compõem. De acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), esse diagnóstico pode ser realizado fazendo uma comparação com os níveis dos concorrentes, procurando conceituar os seus processos internos em relação aos da concorrência. Além dessa visão micro ambiental, a empresa também deve olhar para o ambiente externo, buscando enxergar quais novas oportunidades podem estar sendo criadas para a empresa, bem como as ameaças que podem vir a surgir. Esse pensamento dos autores é sintetizado nos Quadros 2 e 3, demonstrando o conceito da chamada análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – do inglês *strengths, weaknesses, opportunities and threats*):

Quadro 2 - Análise SWOT

	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<b>Aspectos positivos</b>	<b>Forças</b> Em que somos bons em relação aos concorrentes?	<b>Oportunidades</b> Quais mudanças estão criando novas oportunidades para nós?
<b>Aspectos perigosos</b>	<b>Forças</b> Em que somos bons em relação aos concorrentes?	<b>Ameaças</b> Quais novos perigos devemos evitar ou nos precaver?

Fonte: Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 32)

A análise SWOT possibilita à empresa analisar com maior clareza onde estão os seus pontos mais fortes e, dessa forma, focalizar nos mesmos, assim como perceber as suas principais fraquezas, que podem deixá-la mais vulnerável.

Quadro 3 – Implicações estratégicas da análise SWOT

	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Forças</b>	Explorar as forças existentes nas áreas de oportunidade.	Usar forças existentes para combater as ameaças.
<b>Fraquezas</b>	Criar novas forças primeiro para poder aproveitar as oportunidades.	Construir novas forças para combater as ameaças.

Fonte: Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 32)

Para Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), há cinco critérios competitivos na área de operações que se relacionam com a estratégia de negócios da empresa: custo, qualidade, desempenho de entrega, flexibilidade e “inovatividade”. Abaixo, um breve resumo das ideias explanadas pelos autores referentes a esses critérios:

a) **Custo:** a empresa pode decidir centrar o seu principal poder competitivo nos custos de fabricação, apresentando uma margem de lucro alta em seus itens produzidos ou fabricar grandes volumes com margens reduzidas;

b) **Qualidade:** a empresa pode também optar por ter na qualidade dos seus produtos fornecidos o seu principal fator competitivo. Essa qualidade pode ser expressa num melhor desempenho dos seus produtos perante os dos concorrentes, por exemplo. No entanto, os autores chamam a atenção para se fazer uma distinção da qualidade real e qualidade percebida (quando esta está mais relacionada com marketing e publicidade);

c) **Desempenho de entrega:** uma terceira possibilidade de diferencial competitivo é o desempenho de entrega dos pedidos. Esse desempenho pode ser medido pela eficácia no cumprimento dos prazos estabelecidos de entrega, tendo a empresa recursos disponíveis para superar imprevistos que poderiam comprometer os mesmos. Esse diferencial também pode estar atrelado à um prazo de entrega mais curto em relação aos mesmos produtos fornecidos pelos concorrentes, a despeito de não possuir sempre o melhor preço, por exemplo;

d) **Flexibilidade:** outro critério que pode representar uma vantagem competitiva para a empresa é a flexibilidade, a qual pode estar atrelada tanto a uma variedade de produtos disponibilizados pela mesma, quanto à capacidade de absorver em um curto espaço de tempo mudanças em lotes de produção não-padronizados. Para se ter uma maior flexibilidade, é praticamente imprescindível o investimento pela empresa de equipamentos e processos tecnológicos;

e) **“Inovatividade”:** por fim, um quinto aspecto de diferencial competitivo das empresas está vinculado ao processo da “inovatividade”. O mesmo se refere ao poder de ação das empresas em conseguir lançar novos produtos no mercado em um reduzido espaço de tempo. Assim como a capacidade de apresentar inéditos produtos que passem a substituir outros já ultrapassados.

Segundo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009), as empresas devem procurar priorizar uma combinação de alguns desses critérios. A tentativa de atender com excelência a todos esses quesitos simultaneamente pode ser algo perigoso, visto que as prioridades para se atingir cada aspecto podem ser conflitantes.

Em suma, pode-se notar que, apesar de cada autor possuir suas ideias específicas a respeito de como analisar a competitividade de uma empresa e como torná-la mais competitiva, é de consenso geral que as mesmas precisam saber se posicionar no mercado. E como relata Minervini (2005), a internacionalização de uma empresa não deve ser vista

somente como uma possível saída em casos de crise, mas como um processo que auxiliará a empresa a se tornar mais competitiva, pois a exportação é a busca de um compromisso com a qualidade, a criatividade e o profissionalismo.

#### **2.1.4 Estratégia de ingresso no mercado-alvo**

O planejamento sobre qual estratégia utilizar para ingressar em um mercado é de suma importância para que uma empresa consiga êxito nesse novo ambiente. E se tratando de um mercado externo, os riscos e incertezas acabam se tornando maiores. O contato com uma cultura diferente, um padrão de qualidade distinto, legislações específicas, entre outros aspectos, são fatores que, se não previamente analisados e estudados, podem dificultar o ingresso em mercados externos.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), há três maneiras de uma empresa se inserir no mercado externo: através de uma exportação, uma *joint venture* ou um investimento direto. Segundo os autores, entre as alternativas existentes, a exportação é a maneira mais simples de se realizar esse processo, envolvendo menor comprometimento e risco do exportador, porém também oferecendo menor potencial de controle e lucro. Por outro lado, a busca por um estabelecimento de uma *joint venture* ou um investimento direto é um desenvolvimento que exigirá da empresa maiores recursos financeiros, tempo e engajamento dos gestores da empresa em contato direto com pessoas e organizações do mercado externo.

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) também estabelecem três categorias possíveis de estratégia de ingresso no mercado externo:

- a) Através de transações internacionais que envolvem o comércio de produtos, como as atividades de *global sourcing* – processo de compra de bens e serviços de uma fonte externa;
- b) Exportações, modalidade que configura a maneira mais simples de ingresso no mercado externo, não demandando muito conhecimento da empresa exportadora. Os produtos são produzidos no mercado doméstico e, após finalizados, são embarcados ao país de destino;
- c) *Countertrade*, atividade na qual o pagamento parcial ou total de uma operação ocorre através da troca de bens.

Para os autores (2010, p. 284), os gestores de uma empresa geralmente buscam levar em conta as seguintes variáveis no momento da decisão de qual estratégia seguir:

- a. As metas e objetivos da empresa, tais como o nível desejado de lucratividade, participação de mercado ou posicionamento competitivo.
- b. Os recursos e as capacitações financeiras, organizacionais e tecnológicas disponíveis à empresa.
- c. Condições específicas do país visado, como circunstâncias legais, culturais e econômicas, bem como a natureza da infraestrutura de negócios, como sistemas de distribuição e transporte.
- d. Os riscos inerentes a cada empreendimento estrangeiro proposto no que se refere às metas e objetivos da empresa na busca pela internacionalização.
- e. A natureza e o grau de competitividade dos concorrentes existentes e das empresas que podem entrar no mercado mais tarde.
- f. As características do produto ou serviço a ser oferecido aos consumidores no mercado.

Minervini (2005) aborda ainda uma linha diferente não citada pelos autores acima, referenciando a internet como um possível mecanismo de entrada no mercado externo. Para tanto, Minervini (2005) ressalta que os gestores devem sempre levar em consideração as características do país no qual se deseja ingressar, analisando se o mesmo possui ou não um histórico aberto de compras e vendas de produtos pela internet. Dependendo da cultura da sociedade e do mercado, será possível mensurar se é viável uma tentativa de ingresso através da *web*, já que em muitas nações o que prevalece ainda é o contato físico. Além do aspecto cultural, o autor também levanta a questão do tipo de produto ou serviço que a empresa buscará oferecer, pois alguns são mais comercializados pela internet como vestuário, itens tecnológicos, livros, cursos de idiomas, etc. -, enquanto outros podem representar uma dificuldade e apresentar um nível de complexidade maior para que se consiga angariar novos clientes através dessa plataforma.

Minervini (2005) ainda menciona inúmeros outros modos de entrada no mercado internacional, entre eles:

- a) Filial de vendas: o investimento de uma unidade física no mercado-alvo. Essa unidade pode, muitas vezes, ser um pequeno escritório, contendo apenas um gerente geral, uma secretária administrativa e um encarregado pela expedição, por exemplo.
- b) Agente no exterior: pessoa jurídica ou física, no exterior, que atua como representante da marca no mercado-alvo, divulgando e vendendo os produtos ou serviços, recebendo em troca comissões sobre o montante vendido.
- c) Distribuidor: empresa parceira que compra, estoca e, posteriormente, revende os produtos do exportador no seu país, recebendo uma margem de lucro em cima de cada venda realizada (operação conhecida como *overhead* - aumento do preço).

d) Agente de vendas: profissional que se designa à tentativa de conseguir contatos de venda no mercado-alvo. Esse agente muitas vezes fica sediado no próprio país do exportador.

e) *Trading company*: sociedade mercantil, cujas operações são de compra e venda, intermediação, financiamentos, comercialização e, até mesmo, industrialização. Sua finalidade principal é a busca de conseguir fazer negócios ao redor do mundo.

f) Venda por compensação (*countertrade*): é a prática comercial através da troca de bens como forma de pagamento. Em algumas oportunidades, a falta de recurso financeiro é substituída pela troca de imóveis, máquinas, tecnologia, etc.

A definição do objetivo da empresa no mercado internacional, bem como a análise da sua estrutura, também são pontos levantados por Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) que ditarão a definição da estratégia a ser usada para a realização do ingresso em um novo país. Como uma das possíveis estratégias, os autores mencionam as franquias, modelo no qual uma empresa dispõe à outra o nome da sua marca, modelo de trabalho, produtos e auxílio na execução das tarefas. Do outro lado, o ‘franqueado’ entra com o capital e a responsabilidade pessoal de gestão.

Outra alternativa levantada por Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) é a construção de alianças estratégicas, pelas quais duas ou mais empresas se unem com o intuito de compartilhar forças. Os autores mencionam que há inúmeras definições do conceito de aliança estratégica e, em virtude disso, delimitam o seu afirmando que elas devem possuir as seguintes características necessárias e suficientes:

a) União de duas ou mais empresas que vislumbram atingir um objetivo em comum, mas que permanecem atuando de forma independente após a efetivação da aliança;

b) As empresas compartilham de forma igualitária os benefícios provenientes da construção da aliança e se comprometem à íntegra realização das atividades acordadas;

c) A empresa parceira contribui de forma contínua com o benefício no qual lhe fora atribuído, como no fornecimento de meios tecnológicos, produtos, capacitações, etc.

Para buscar operacionalizar o processo de inserção em mercados externos, Nakagawa (2015) menciona a ferramenta 5W2H que auxilia na tomada de decisão sobre os principais elementos que irão orientar na implementação de um plano. Essa ferramenta é assim conhecida devido aos sete questionamentos que a mesma propõe conforme exposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Etapas para aplicação do 5W2H

Método dos 5W2H			
5W	What	O que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por que?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Silva *et al.* (2013, p. 3, apud MEIRA, 2003)

A análise 5W2H pode ser um auxiliador tanto para atividades mais simples – como a decisão sobre a compra ou não de um equipamento -, assim como quando a mesma é utilizada junto a outras ferramentas analíticas, como, por exemplo, a SWOT - ferramenta de Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) já mencionada neste estudo. A análise SWOT levanta os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças de uma empresa, levando em consideração aspectos internos e externos. Após a realização da mesma e a obtenção dos resultados sobre os pontos fortes, fracos, as ameaças e as oportunidades, é necessário saber o que fazer com cada um desses aspectos encontrados. É nessa etapa que a ferramenta 5W2H se torna de utilidade crucial para auxiliar os gestores a tomarem a ação mais assertiva possível.

Kotler e Armstrong (2003) citam a técnica dos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção) como um planejamento eficaz quando se tem o interesse em ingressar em um mercado-alvo. Nessa ferramenta, é analisado o mercado como um todo, segmentado em partes menores e selecionado os mais promissores. Posteriormente, é planejado sobre como a empresa irá se posicionar nesse mercado e sobre como poderá apresentar aspectos de diferenciação perante a concorrência. Nesse cenário, os consumidores aparecem no centro de tudo e o objetivo principal é criar valor para os mesmos e construir junto à eles relacionamentos lucrativos e fortes.

Por fim, a tendência é de que, com o passar dos anos, as inúmeras estratégias já existentes de ingresso em um mercado-alvo cresçam ainda mais, alavancadas pelo avanço tecnológico que permite uma cada vez mais próxima relação das empresas dos mais distantes lugares do mundo. O que se mantém imprescindível é a devida análise dos gestores das organizações sobre os ideais buscados pelas mesmas e suas capacidades estruturais para poder realizá-los, a fim de nortear qual o mais apropriado modelo estratégico a se seguir.

### 3 MÉTODO

Este capítulo versa sobre o método de pesquisa utilizado para a elaboração do trabalho, a maneira como foram coletados os dados e como os mesmos foram interpretados. Segundo Walliman (2015), o método de pesquisa é o caminho a ser percorrido pelo pesquisador para obter respostas aos questionamentos delineados, utilizando-se de técnicas específicas. Já pesquisa, de acordo com o autor, é todo tipo de investigação realizada em cima de algum fato. O engajamento e a seriedade com que é realizada a pesquisa são o que irão determinar a qualidade e o resultado da mesma.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo sobre análise da viabilidade de exportação de usinas de asfalto para a África do Sul seguiu uma abordagem qualitativa com objetivo exploratório. De acordo com Yin (2016, p. 8), “a pesquisa qualitativa procura coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes de evidência como parte de qualquer estudo.” Esse tipo de pesquisa, ainda segundo o autor, possui a intenção de explicar os acontecimentos por meio de conceitos existentes ou emergentes e se difere dos demais métodos pela sua capacidade de representar as visões e perspectivas dos indivíduos de um estudo. Pesquisa exploratória é conceituado por Fontelles *et al.* (2009) como a pesquisa que se propõe a uma primeira aproximação do pesquisador com o assunto, a fim de fazer com que este se torne mais ambientando com os fatos e fenômenos referentes ao mesmo.

#### 3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa, primeiramente, buscou analisar a capacidade da empresa em viabilizar a exportação do seu produto para o mercado africano, por meio do diagnóstico de exportação, realizado com base nas orientações de Castro (2001), Vazquez (2002), Garcia (2005), Minervini (2005), Cignacco (2009) e Dias e Rodrigues (2012). Através desse diagnóstico, foi possível visualizar alguns dos setores da empresa, a fim de aperfeiçoar e adequar etapas e procedimentos. Posteriormente a se analisar a capacidade exportadora da empresa, com base em conceitos apresentados por Happi (2002), Minervini (2005) e Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), foi analisado o macroambiente do mercado-alvo, visando entender os

fatores que devem ser levados em consideração no momento de tentar medir os níveis de oferta e demanda existentes para o produto a ser exportado àquele novo mercado.

O próximo passo foi analisar a competitividade da empresa no país escolhido para exportação do seu produto. Para isso, foi levado em consideração o conceito de vantagem competitiva estabelecido por Porter (1989), a análise SWOT, conforme apresentada por Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), bem como os cinco critérios competitivos descritos por Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009).

E, por último, foi analisada a estratégia da empresa para ingressar no mercado africano, levando em consideração as diferentes maneiras nas quais é possível se inserir em um novo mercado. O planejamento estratégico da empresa tomou como base as possibilidades da entrada no comércio internacional através de simples exportações até operações mais complexas e intensas como é o caso do estabelecimento de uma *joint venture*, por exemplo. Quanto à questão sobre o processo da operacionalização para se inserir em um mercado externo, foram consideradas como base as ferramentas dos 4 Ps e do 5W2H dos autores Kotler e Armstrong (2003) e Nakagawa (2015), respectivamente.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A fim de dimensionar a capacidade exportadora da empresa, a coleta dos dados foi realizada, primeiramente, mediante contato direto com os gestores e diretores da empresa objeto do presente estudo, localizada em Flores da Cunha – RS. Através de roteiros de entrevistas previamente estruturados, foram coletadas as informações de interesse, a fim de se conhecer com mais propriedade a estrutura da empresa, o posicionamento da mesma no mercado e os produtos comercializados. Ainda, foram apurados todos os departamentos existentes na empresa, desde a parte fabril até a diretoria. Nesse âmbito, procurou-se conhecer o setor comercial da empresa, buscando entender como são estruturados os atendimentos aos mercados interno e externo.

Em relação à estratégia de entrega do produto no mercado de destino, buscou-se verificar, por meio de informações passadas pelo setor de engenharia da empresa, dados dimensionais do equipamento a ser exportado, assim como as informações de peso e características físicas do produto, como, por exemplo, pontos de içamento existentes na máquina, buscando prever os momentos de carregamento e descarregamento da mesma. Através das informações obtidas, objetivou-se identificar, por meio de pesquisa documental, o modelo e o tamanho do contêiner específico para se transportar o equipamento, bem como os

principais portos marítimos para embarque e desembarque no Brasil e na África do Sul, respectivamente.

Posteriormente, com o intuito de analisar a oferta e a demanda do produto no mercado-alvo, foram levantados os números de usinas de asfalto importados e exportados nos últimos quatro anos pela África do Sul. Também foram analisados os preços das usinas de asfalto praticados pelos concorrentes no mercado de destino, visando comparar com os praticados pela empresa objeto deste presente estudo, com o objetivo de se verificar a viabilidade do mesmo e de selecionar a estratégia para inserção no mercado sul-africano. Após, foram realizados questionamentos aos gestores da empresa em relação aos concorrentes da mesma existentes no mercado interno, assim como os principais *players* mundiais de atuação no ramo de usinas de asfalto. Verificou-se também, por meio de pesquisa básica, quais os principais concorrentes existentes no continente africano, levando em consideração, prioritariamente, aqueles de atuação mais próxima à África do Sul.

Por fim, quanto à estratégia de ingresso no mercado externo, foram realizadas pesquisas bibliográficas em cima de obras de autores especializados na área. Foram analisadas diferentes maneiras de ingressar em um mercado-alvo, desde processos menos complexos, como é o caso das exportações diretas, até processos mais elaborados, como o estabelecimento de uma *joint venture*, vendas por compensação (*countertrade*), alianças estratégicas, entre outras possibilidades. Nesse âmbito, utilizou-se como referência os autores Kotler e Armstrong (2003), Minervini (2005), Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009), Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) e Nakagawa (2015).

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos durante a pesquisa para verificar a viabilidade de exportação de usinas de asfalto para a África do Sul. Primeiramente, a abordagem ocorrerá em cima dos números de vendas do mercado interno e externo da empresa objeto desta pesquisa, a fim de se obter informações à respeito da capacidade exportadora da mesma. Posteriormente, através de dados das importações e exportações realizadas nos últimos anos pela África do Sul, será analisado a demanda desse mercado em relação às usinas de asfalto. Em seguida, por meio de informações características de cada empresa, juntamente com o julgamento dos pontos fortes e fracos das mesmas, será analisado a competitividade da empresa objeto estudo desta pesquisa perante os concorrentes. E, por fim, utilizando como base a ferramenta dos 4 P's, se abordará a estratégia de ingresso da empresa no mercado alvo.

### 4.1 CAPACIDADE EXPORTADORA DA EMPRESA

Situada no município de Flores da Cunha – RS, a empresa deste presente estudo possui atualmente uma capacidade produtiva de cinco usinas de asfalto por mês. A mesma conta presentemente com trinta e três colaboradores, distribuídos da seguinte maneira: dezesseis funcionários na produção, seis na engenharia, dois na área de suprimentos e programação, três no financeiro, quatro no comercial e dois na diretoria; além de representantes de vendas e técnicos operacionais espalhados pelo Brasil e em alguns países estrangeiros, como Bolívia, Paraguai, Argentina, Uruguai, Estados Unidos e África do Sul.

A maior parte das vendas da empresa tem como destino o mercado interno. No entanto, conforme se pode observar na Tabela 1 e no Gráfico 1, o número de exportações tem crescido significativamente nos últimos anos, tendo como principais países de destino Bolívia e Paraguai. O crescente número de exportações vem acompanhado pelo aumento significativo do faturamento anual da empresa, impulsionado por uma resposta positiva que o mercado vem apresentando nos anos recentes, somado à uma reestruturação realizada no setor comercial da empresa.

Ao todo, é possível analisar que a empresa já exportou para oito países até a data analisada. De forma disparada, os melhores resultados foram nos anos de 2018 e 2019, influenciados pelo crescente número de vendas para os países da Argentina e Uruguai. Por outro lado, apesar de ser o único país com registro de vendas em todos os anos analisados, a

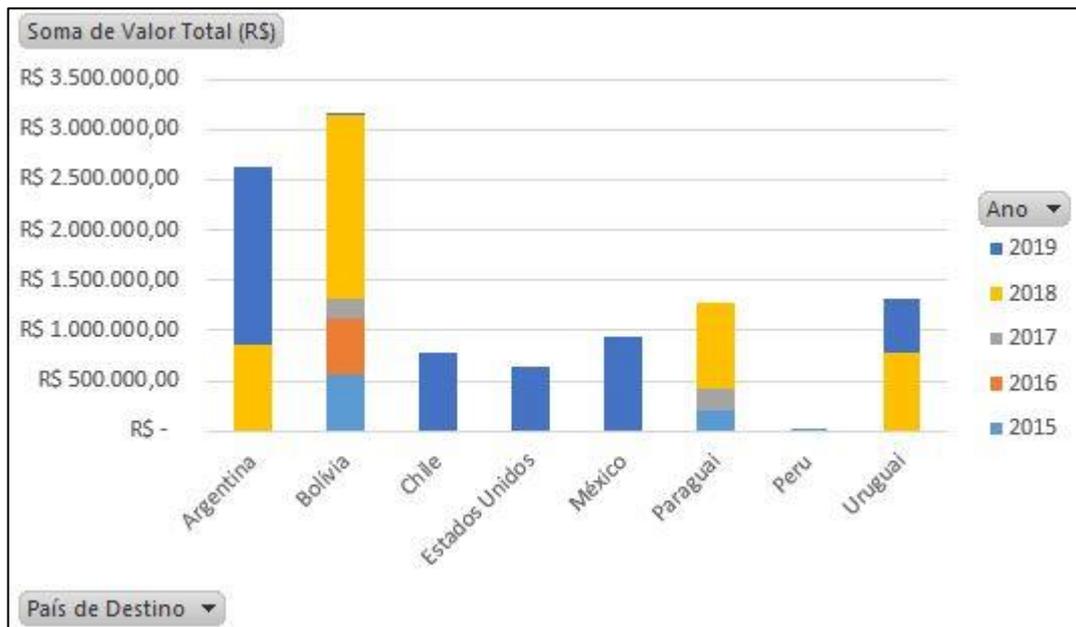
Bolívia em 2019 apresentou uma iminente queda em seus números de importações se comparados aos anos anteriores e, principalmente, se comparado à 2018.

Tabela 1 – Tabela das exportações realizadas pela empresa objeto do presente estudo (2015 a 2019)

<b>País</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Total Geral</b>
<b>ARG</b>	-	-	-	R\$ 863.621,25	R\$ 1.763.438,50	R\$ 2.627.059,75
<b>BOL</b>	R\$ 557.185,20	R\$ 557.683,60	R\$ 201.748,10	R\$ 1.820.453,87	R\$ 29.233,72	R\$ 3.166.304,49
<b>CHI</b>	-	-	-	-	R\$ 787.248,00	R\$ 787.248,00
<b>EUA</b>	-	-	-	-	R\$ 647.742,58	R\$ 647.742,58
<b>MEX</b>	-	-	-	-	R\$ 946.268,87	R\$ 946.268,87
<b>PAR</b>	R\$ 197.724,20	-	R\$ 235.698,84	R\$ 846.524,72	-	R\$ 1.279.947,76
<b>PER</b>	R\$ 18.691,96	-	-	-	-	R\$ 18.691,96
<b>URU</b>	-	-	-	R\$ 782.380,80	R\$ 530.756,44	R\$ 1.313.137,24
<b>Total Geral</b>	R\$ 773.601,36	R\$ 557.683,60	R\$ 437.446,94	R\$ 4.312.980,64	R\$ 4.704.688,11	R\$ 10.786.400,65

Fonte: Elaborado pelo autor com dados obtidos através de questionário realizado aos gestores da empresa

Gráfico 1 – Gráfico das exportações realizadas pela empresa objeto do presente estudo (2015 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor com dados obtidos através de questionário realizado aos gestores da empresa

Em 2015, a empresa possuiu um faturamento total de R\$ 8.505.626,30, sendo R\$ 773.601,36 destinados ao mercado externo, representando então cerca de 9% do total de vendas do referido ano. Já em 2016, a empresa possuiu um faturamento total de R\$ 8.768.549,79, sendo R\$ 557.683,60 destinados ao mercado externo, representando então cerca de 7% do total de vendas do ano. Em 2017, o faturamento total foi de R\$ 9.529.313,57, sendo R\$ 437.446,94 destinados ao mercado externo, representando então cerca de 5% do total de vendas do ano.

Em 2018, a empresa atingia até então o seu recorde de faturamento anual. Com um aumento em torno de 134% em relação ao faturamento de 2017, a empresa obteve o total de R\$ 22.340.784,31 de vendas em 2018, sendo R\$ 4.312.980,64 destinados ao mercado externo, representando então cerca de 19% do total de vendas do referido ano. Em 2019, ainda com dados computados somente até o mês de agosto, a empresa já atingia a quebra de um novo recorde do seu faturamento anual. Restando ainda quatro meses para o encerramento do ano, a empresa já computava o montante de R\$ 26.053.651,56 de vendas em 2019, sendo R\$ 4.704.688,11 destinados ao mercado externo, representando então cerca de 18% do total de vendas do ano.

#### 4.2 ANÁLISE DA DEMANDA DO PRODUTO NO MERCADO-ALVO

A análise da oferta e demanda por usinas de asfalto na África do Sul deu-se através da construção de tabelas, com os dados sobre as exportações e importações deste produto pela África do Sul nos últimos três anos. De acordo com informações divulgadas pela *CIA Factbook* (CIA, 2019), o crescimento econômico da África do Sul vem decaindo nos últimos anos, desacelerando para uma estimativa de 0,7% em 2017. O desemprego oficial (segundo último levantamento oficial divulgado pela *CIA Factbook* – 2017) é de aproximadamente 27% da força de trabalho e é significativamente mais alto entre os jovens negros.

As exportações da África do Sul somaram US\$ 104 bilhões em 2016 e US\$ 108 bilhões em 2017 (um crescimento de aproximadamente 4%). Os principais parceiros comerciais para aonde se destinam as exportações sul-africanas são: China 9,5%, EUA 7,7%, Alemanha 7,1%, Japão 4,7%, Índia 4,6%, Botsuana 4,3%, Namíbia 4,1% (2017). Em relação às importações, em 2016 a África do Sul importou US\$ 77 bilhões e em 2017 US\$ 81,9 bilhões (um crescimento em torno de 6%). As origens dessas importações partiram principalmente da: China 18,3%, Alemanha 11,9%, EUA 6,6%, Arábia Saudita 4,7%, Índia 4,7% (2017).

Conforme o *The Observatory of Economic Complexity* (OEC, 2017), a África do Sul é a 34ª maior economia de exportação no mundo e na economia mais complexa está em 47º lugar. Na Tabela 2, observa-se a balança comercial da África do Sul entre os anos de 2013 e 2017, conforme a OEC (2017). Apesar da manutenção do saldo positivo desde 2013, o número total de exportações e importações realizadas em 2017 reduziram significativamente em comparação a 2013.

Tabela 2 - Balança comercial da África do Sul de 2013 a 2017

<b>Ano</b>	<b>Exportação</b>	<b>Importação</b>	<b>Saldo</b>
<b>2017</b>	US\$ 108 bi	US\$ 81,9 bi	US\$ 26,1 bi
<b>2016</b>	US\$ 104 bi	US\$ 77 bi	US\$ 27 bi
<b>2015</b>	US\$ 93,7 bi	US\$ 80,8 bi	US\$ 12,9 bi
<b>2014</b>	US\$ 106 bi	US\$ 103 bi	US\$ 3 bi
<b>2013</b>	US\$ 115 bi	US\$ 110 bi	US\$ 5 bi

Fonte: Elaborada pelo autor com base no *The Observatory of Economic Complexity* (OEC, 2017)

Na Tabela 3 é demonstrado o número total de produtos e serviços que a África do Sul importou do Brasil entre os anos de 2016 a 2018. Nota-se uma queda em torno de 5% do montante de importações de 2018 comparado ao último ano.

Tabela 3 – Importações realizadas pela África do Sul originadas do Brasil (2016-2018)

<b>Ano</b>	<b>Valor Total (US\$)</b>
2016	20.611.815.880,00
2017	20.760.486.501,00
2018	19.626.453.144,00

Fonte: Elaborada pelo autor com base no Penta-Transaction (2019)

Na Tabela 4 pode-se observar os números de importações de usinas de asfalto realizadas pela África do Sul entre os anos de 2016 a 2018. Nota-se que as importações nos anos de 2016 e 2017 praticamente permaneceram inalteradas; já 2018 apresentou um grande salto no volume de importações, aumentando cerca de 96% em relação ao total contabilizado em 2017.

Tabela 4 – Importações de usinas de asfalto realizadas pela África do Sul (2016-2018)

<b>Ano</b>	<b>Valor Total (US\$)</b>
2016	43.945.132,00
2017	40.121.123,00
2018	78.661.569,00

Fonte: Elaborada pelo autor com base no Penta-Transaction (2019)

Na Tabela 5 é apresentado o número de exportações de usinas de asfalto que a África do Sul realizou entre os anos de 2016 a 2018. Percebe-se que, apesar das exportações terem avançado em relação à 2016, os valores são quase que irrisórios em relação aos números de importações realizados do produto.

Tabela 5 – Exportações de usinas de asfalto realizadas pela África do Sul (2016-2018)

<b>Ano</b>	<b>Valor Total (US\$)</b>
2016	815.965,00
2017	2.568.246,00
2018	2.049.049,00

Fonte: Elaborada pelo autor com base no Penta-Transaction (2019)

Ao analisar com maior profundidade, na Tabela 6 pode-se perceber o número de importações de usinas de asfalto realizadas pela África do Sul do Brasil. Nota-se que se trata de um consumo inconstante, no qual no ano de 2017 nenhuma importação sequer fora realizada. No entanto, no último ano computado (2018), o número cresceu significativamente em relação ao último ano registrado de ocorrência de importações (2016).

Tabela 6 – Importações de usinas de asfalto realizadas pela África do Sul originadas do Brasil (2016-2018)

<b>Ano</b>	<b>Valor Total (US\$)</b>
2016	6.803.318,00
2017	0
2018	43.741.601,00

Fonte: Elaborada pelo autor com base no Penta-Transaction (2019)

#### 4.3 ANÁLISE DA POTENCIAL COMPETITIVIDADE DA EMPRESA

Um dos autores trabalhados para buscar conceituar a competitividade de uma empresa em determinado mercado, foi Porter (1989). Para analisar o potencial competitivo da empresa estudo desta pesquisa, pode-se utilizar como base o modelo das 5 forças competitivas de Porter (1989). O primeiro critério observado foram os potenciais entrantes, sendo possível perceber que o mercado das usinas de asfalto é uma área muito específica, pouco popular e que envolve investimentos considerados mais elevados se comparado à diversos produtos de menor proporção fabricados pelas indústrias em geral. Em suma, esse é um mercado no qual exige de seus fabricantes de que se tenha um departamento de engenharia preparado para tal, uma fábrica que possua espaços e tecnologia para produção de equipamentos robustos, além de um setor comercial que tenha conhecimento técnico dos produtos e que consiga desenvolver um trabalho que resulte em vendas equipamentos de preços médios girando em

torno de 800 a R\$ 1.000.000,00. Por conta desses diversos fatores, a entrada de novos concorrentes tanto no Brasil, na Europa, nos Estados Unidos e, principalmente, na África do Sul, não é algo que ocorre com frequência e, sim, de forma mais pontual e controlada.

O critério seguinte é o dos produtos substitutos, que assim como em qualquer parte do mundo, na África do Sul ainda não há outros tipos de máquinas para produção de asfalto que não sejam as próprias usinas de asfalto. O que há são diferentes níveis de tecnologia empregado em cada região do mundo que diferenciam as mesmas em sua capacidade de produção, eficiência e facilidade na operação. O terceiro critério analisado foi o dos fornecedores, e pôde-se notar que todos os seis concorrentes não estão presentes na África do Sul. Três deles estão localizados no Brasil, dois nos Estados Unidos e um na Espanha. O próximo critério diz respeito aos compradores, os quais poderão ser órgãos públicos da África do Sul, bem como instituições privadas, como construtoras, pedreiras, etc.

Por fim, o último critério analisado foram os concorrentes da indústria, em que foi realizado um estudo à respeito de cada empresa, verificando informações como localização geográfica, número de colaboradores, gama de produtos, preço de venda, entre outros. No quesito preço de venda, como base para comparação, se utilizou um produto de capacidade produtiva que abrange ao portfólio de vendas de todos os fabricantes – uma usina de asfalto estacionária de 80 ton/h. Esta máquina, para a empresa objeto deste estudo, está avaliada em um preço de venda de US\$ 243.317,88. Em relação aos concorrentes, foram identificados, através de entrevistas realizadas com os gestores da empresa objeto estudo desta pesquisa, seis principais marcas de presença atuante no mercado da África do Sul, sendo eles:

- a) Ciber Equipamentos Rodoviários;
- b) *BOMAG MARINI Latin America*;
- c) Ammann do Brasil;
- d) *Asphalt Drum Mixers Inc*;
- e) *Astec, Inc.*;
- f) *Intrame*.

O primeiro concorrente apresentado é a Ciber Equipamentos Rodoviários, uma empresa membro do *WIRTGEN GROUP*, um grupo internacionalmente ativo de empresas do setor de equipamentos para construção rodoviária. Além da Ciber, quatro outras renomadas marcas também pertencem ao grupo, são elas: *WIRTGEN*, *VÖGELE*, *HAMM* e *KLEEMANN*, todas sediadas na Alemanha, porém com instalações de produção locais no Brasil, na Índia e na China. A Ciber fabrica e comercializa uma linha completa de usinas de asfalto, tanques e vibro acabadoras (pavimentadoras de asfalto). Sob licença do *WIRTGEN GROUP*, a empresa

também produz em sua unidade em Porto Alegre alguns modelos de equipamentos como fresadoras *WIRTGEN*, rolos compactadores *HAMM* e pavimentadoras *VÖGELE*.

A fábrica da Ciber está instalada em uma área de 51.680 m<sup>2</sup>, na cidade de Porto Alegre – RS. A empresa foi fundada no ano de 1958 e conta atualmente com cerca de 330 funcionários. Os principais modelos de usinas de asfalto comercializados pela Ciber são os abaixo:

- a) Usina de asfalto contínua iNOVA 1000: capacidade de produção de 80 a 100 ton/h de asfalto;
- b) Usina de asfalto contínua iNOVA 1200: capacidade de produção de 100 a 120 ton/h de asfalto;
- c) Usina de asfalto contínua iNOVA 1500: capacidade de produção de 120 a 150 ton/h de asfalto;
- d) Usina de asfalto contínua iNOVA 2000: capacidade de produção de 150 a 200 ton/h de asfalto.

A usina de asfalto iNOVA 1000, de capacidade produtiva de 80 a 100 ton/h, está avaliada atualmente em US\$ 291.981,46. A Figura 3 apresenta um dos modelos das usinas de asfalto iNOVA da Ciber Equipamentos Rodoviários.

Figura 3 – Usina de asfalto iNOVA da Ciber



Fonte: Elaborada pelo autor com dados obtidos no *site* da marca Ciber (2019)

A próxima marca concorrente é a *BOMAG MARINI Latin America*, empresa pertencente à divisão *Road Equipment* do Grupo *Fayat*. A atual *BOMAG MARINI* iniciou suas atividades em 1959 com o nome de Aços Cifali, em Cachoeirinha – RS, onde se localiza até hoje a atual matriz e unidade fabril da empresa. A área total da fábrica da *BOMAG* é de 36.867,00 m<sup>2</sup> e a empresa conta atualmente com cerca de 120 funcionários.

Atualmente então, a *BOMAG MARINI Latin America* é parte da divisão de usinas de asfalto *Fayat*, grupo o qual conta com sete fábricas localizadas em seis países diferentes:

Itália, França, Turquia, China, Índia e Brasil. Os principais modelos de usinas de asfalto comercializados pela *BOMAG* são os abaixo:

- a) Usina de asfalto contínua Magnum 80 MAX: capacidade de produção de até 80 ton/h de asfalto;
- b) Usina de asfalto contínua Magnum 120 MAX: capacidade de produção de até 120 ton/h de asfalto;
- c) Usina de asfalto contínua Magnum 140 MAX: capacidade de produção de até 140 ton/h de asfalto;
- d) Usina de asfalto contínua Magnum 160 MAX: capacidade de produção de até 160 ton/h de asfalto.

A usina de asfalto Magnum 80 MAX, de capacidade produtiva de 80 ton/h, está avaliada atualmente em US\$ 389.332,30. A Figura 4 apresenta o modelo Magnum 160 MAX da *BOMAG MARINI Latin America*.

Figura 4 – Usina de asfalto Magnum 160 MAX da *BOMAG MARINI*



Fonte: Elaborada pelo autor com dados obtidos no *site* da marca *BOMAG* (2019)

A terceira marca apresentada é a Ammann do Brasil, uma empresa pertencente ao grupo internacional Ammann, que possui origem familiar e foi fundado em 1869. O atual *CEO* da Ammann chama-se Hans-Christian Schneider e já representa a sexta geração a administrar a empresa. A sede da Ammann está localizada na cidade de Langenthal, na Suíça. Além da Suíça, a Ammann também possui unidades produtivas na Alemanha, Itália, República Checa, China, Brasil (Gravataí) e Índia.

Ao todo, o grupo Ammann conta com aproximadamente 3000 funcionários, cerca de 160 distribuidores e mais de 30 agentes espalhados em mais de 100 países ao redor do mundo. A Ammann chegou ao Brasil em 2012, na cidade de Gravataí - RS. No ano seguinte, se deu o

início da produção e montagem dos equipamentos na unidade brasileira. Os principais modelos de usinas de asfalto comercializados pela Ammann do Brasil são os abaixo:

- a) Usina de asfalto contínua ACM 100 *PRIME*: capacidade de produção de 80 a 100 ton/h de asfalto;
- b) Usina de asfalto contínua ACM 140 *PRIME*: capacidade de produção de 120 a 140 ton/h de asfalto.

A usina de asfalto ACM 100 *PRIME*, de capacidade produtiva de 80 a 100 ton/h, está avaliada atualmente em US\$ 291.981,46. A Figura 5 apresenta o modelo ACM 140 *PRIME* da Ammann do Brasil.

Figura 5 – Usina de asfalto ACM 140 *PRIME* da Ammann do Brasil



Fonte: Elaborada pelo autor com dados obtidos no *site* da marca Ammann (2019)

A próxima empresa é a norte-americana *Asphalt Drum Mixers*, nascida em 1974 e localizada na cidade de Huntertown, nos EUA. A ADM é uma empresa também de origem familiar e conta atualmente com 50 funcionários. A empresa possui uma extensa gama de usinas de asfalto em seu portfólio, com máquinas de capacidade de produção de 60 ton/h até 425 ton/h.

As máquinas são divididas em diferentes séries, no qual a Série EX é referente às usinas de produção de 120 até 425 ton/h, a Série *MileMaker* é composta pelas usinas de capacidade de 160 a 425 ton/h, a Série *RoadBuilder* de 110 a 350 ton/h e a Série SPL que se refere às máquinas com capacidade de 60 a 160 ton/h de asfalto. A Figura 6 apresenta um dos modelos das usinas de asfalto da *Asphalt Drum Mixers*.

Figura 6 – Usina de asfalto da *Asphalt Drum Mixers*

Fonte: Elaborada pelo autor com dados obtidos no *site* da marca *Asphalt Drum Mixers* (2019)

A quinta e penúltima empresa trata-se da *Astec, Inc.*, que assim como a ADM, também está situada nos Estados Unidos. A *Astec* teve seu início no ano de 1972 e sua matriz está localizada na cidade de Chattanooga, no estado americano do Tennessee, no Condado de Hamilton. A linha de produtos *Astec* também é bastante vasta, com usinas de asfalto que vão de 80 até 600 ton/h de produção.

A empresa possui unidades de fabricação em três estados nos EUA. Sua principal instalação está localizada em Chattanooga (a qual possui uma área de mais de 53.000 m<sup>2</sup>), e está presente também nas proximidades de Rossville, Geórgia, EUA, aonde possui uma instalação de satélite e, em 2008, a *Astec* adquiriu a *Dillman Equipment* e sua fábrica em Prairie Du Chien, Wisconsin, EUA. A empresa conta atualmente com cerca de 1000 funcionários.

As principais usinas de asfalto da *Astec* são as das linhas *Nomad* e da *Voyager*. Na linha *Nomad*, as máquinas estão disponíveis em três tamanhos, projetadas para capacidades máximas de produção de 80, 130 ou 175 ton/h de asfalto. Já a linha *Voyager* é referente exclusivamente à usina *Voyager 120*, a qual possui capacidade de produção de até 120 ton/h de asfalto, com o diferencial que consegue atingir essa capacidade utilizando 30% de material reciclado. A Figura 7 apresenta um dos modelos das usinas de asfalto da *Astec*.

Figura 7 – Usina de asfalto da *Astec*

Fonte: Elaborada pelo autor com dados obtidos no *site* da marca *Astec* (2019)

A próxima concorrente se chama *Intrame* e, assim como as duas anteriores, também não está localizada no Brasil. A empresa foi fundada em 1965 e possui seu escritório comercial na cidade de Madrid (Espanha) e sua unidade fabril está instalada em Valladolid (Espanha) em uma área de 125.000 m<sup>2</sup>, dos quais 22.000 são superfícies cobertas. A *Intrame* conta com cerca de 200 funcionários e entregam atualmente mais de 1000 usinas de asfalto em todo o mundo, participando de projetos de construção na Europa, América, África, Ásia e Oceania.

As principais usinas de asfalto *Intrame* são as das linha *Flow-Mix*, com disponibilidade de produção de 100, 120, 140, 180, 220, 300 e 350 ton/h. A Figura 8 apresenta um dos modelos das usinas de asfalto da *Intrame*.

Figura 8 – Usina de asfalto da *Intrame*

Fonte: Elaborada pelo autor com dados obtidos no *site* da marca *Intrame* (2019)

Com o intuito de analisar a viabilidade de exportação foi realizada a análise de dados logísticos de colocação, por modal marítimo, de uma usina de asfalto estacionária de 80 ton/h – máquina existente no portfólio de todos os concorrentes – na cidade de Joanesburgo, na África do Sul. A razão pela escolha de Joanesburgo se deu pela mesma ser a maior cidade do país, com 9,4 milhões de habitantes, além de ser considerada o centro econômico da África do Sul, responsável por 16% do produto interno bruto (PIB) do país.

Em relação aos portos de origem e de destino, foram considerados respectivamente o porto de Rio Grande, localizado na cidade de Rio Grande – RS, e o porto de Durban, localizado na cidade de Durban, situado na província de KwaZulu-Natal – África do Sul. A escolha pelo porto de Rio Grande se deu por ser o porto de maior proximidade física em relação à todos os concorrentes nacionais e, também, à empresa objeto deste estudo. E a decisão pelo porto de Durban deu-se por ser o principal porto de cargas e contêineres da África do Sul. Os preços DDP Joanesburgo das empresas concorrentes estrangeiras foram coletados através de consulta realizada com o gestor comercial responsável pelo mercado externo da empresa objeto deste estudo que, por meio do agente de exportação da empresa de atuação no continente africano, pôde passar as informações dos preços de mercado dessas marcas.

A usina de asfalto em questão, quando instalada, possui as dimensões de 20 x 3,2 x 4,7 m (c x l x h). Dessa forma, foi considerado para o estudo a máquina completamente desmontada e a utilização de dois contêineres *dry 40 pés high cube*. A usina, estando desmontada, ocupará dimensões próximas a 8,5 x 2 x 2,3 m em um dos contêineres e 11,2 x 2 x 2,3 m no outro. Por fim, a taxa do dólar utilizada para os cálculos foi de US\$ 1,00 a R\$ 4,15 com base de dados do Banco Central na data de 26/09/2019.

As tabelas 7, 8, 9, 10 e 11 representam respectivamente a formação do preço de exportação DDP Joanesburgo da empresa objeto deste estudo, da Ciber, da *BOMAG MARINI*, da Ammann do Brasil e dos estrangeiros ADM, Astec e Intrame. Primeiramente, pode-se observar os custos relacionados à usina de asfalto estacionária de 80 ton/h, tendo como origem de partida inicial a cidade de Flores da Cunha - RS, município aonde está localizada a empresa objeto deste estudo, levando em conta o seu preço EXW, com destino final à cidade de Joanesburgo, na África do Sul.

Tabela 7 - Formação do preço de exportação DDP da usina de asfalto estacionária 80 ton/h da empresa objeto deste estudo

<b>Produto</b>	Usina de asfalto estacionária 80 ton/h	
<b>Código NCM</b>	8474.32.00	
<b>Quantidade</b>	1	
<b>Taxa de conversão de câmbio (US\$)</b>	R\$ 4,15	
<b>(=) VALOR TOTAL EXW –EX Works – Empresa objeto deste estudo</b>	R\$ 1.009.769,20	US\$ 243.317,88
<b>(+) Frete Interno - Flores da Cunha x RIG (multiplicado por 2)</b>	R\$ 9.000,00	US\$ 2.168,67
<b>(+) Estimativa Ad Valorem (0,1%)</b>	R\$ 103,45	US\$ 24,93
<b>(+) Presença de Carga (Por DU-E) - Cobrança Tecon</b>	R\$ 71,00	US\$ 17,11
<b>(+) ISPS (por container) - Cobrança Tecon (multiplicado por 2)</b>	R\$ 98,00	US\$ 23,61
<b>(+) Scanner (por container) - Cobrança Tecon (multiplicado por 2)</b>	R\$ 452,00	US\$ 108,92
<b>(+) Pesagem VGM (por container) - Cobrança Tecon (multiplicado por 2)</b>	R\$ 142,00	US\$ 34,22
<b>(+) Taxas de Origem</b>	R\$ 1.380,00	US\$ 332,53
	R\$ 684,75	US\$ 165,00
<b>(+) Desembaraço Aduaneiro RIG</b>	R\$ 950,00	US\$ 228,92
<b>(+) Siscoserv</b>	R\$ 200,00	US\$ 48,19
<b>(+) Coleta/Retirada dos Originais de BL</b>	R\$ 25,00	US\$ 6,02
<b>(+) Emissão de CO + Taxa CIC</b>	R\$ 134,00	US\$ 32,29
<b>(+) Envio da Documentação Original</b>	R\$ 300,00	US\$ 72,29
<b>(+) Agente de Exportação (5% sobre FOB)</b>	R\$ 51.165,47	US\$ 12.329,03
<b>(=) VALOR TOTAL FOB – Free on Board</b>	R\$ 1.074.474,87	US\$ 258.909,61
<b>(+) Frete Internacional (multiplicado por 2)</b>	R\$ 12.450,00	US\$ 3.000,00
<b>(+) Seguro Internacional (multiplicado por 2)</b>	R\$ 505,47	US\$ 121,80
<b>(=) VALOR TOTAL CIF – Cost, Insurance and Freight</b>	R\$ 1.087.430,35	US\$ 262.031,41
<b>(+) Import Surcharges</b>	R\$ 1.071,74	US\$ 258,25
<b>(+) Subject to Administration Fee Destination</b>	R\$ 177,95	US\$ 42,88
<b>(+) Subject to B/L or SWB Issuance Fee</b>	R\$ 116,70	US\$ 28,12
<b>(+) Imposto de Importação (0%)</b>	R\$ 0,00	US\$ 0,00
<b>(+) Inland Interno Destino (multiplicado por 2)</b>	R\$ 7.000,00	US\$ 1.686,75
<b>(+) IVA (15% sobre CIF + Imposto de Importação)</b>	R\$ 163.114,55	US\$ 39.304,71
<b>(=) VALOR TOTAL DDP JOANESBURGO – Delivered Duty Paid</b>	R\$ 1.258.911,29	US\$ 303.352,12

Em seguida, na Tabela 8, verifica-se o levantamento de custos para colocação da usina da empresa Cyber na cidade de Joanesburgo, África do Sul. É levado em consideração o seu preço EXW praticado, assim como a cidade aonde está instalada, Porto Alegre – RS.

Pode-se observar que apesar do custo do frete interno (Porto Alegre x Rio Grande) ficar mais em conta em relação ao custo tido pela empresa objeto deste estudo (Flores da Cunha x Rio Grande), o preço final DDP da usina Ciber se apresentou 19% mais alto.

Tabela 8 - Formação do preço de exportação DDP da usina de asfalto estacionária 80 ton/h da Ciber Equipamentos Rodoviários

<b>Produto</b>	Usina de asfalto estacionária 80 ton/h	
<b>Código NCM</b>	8474.32.00	
<b>Quantidade</b>	1	
<b>Taxa de conversão de câmbio (US\$)</b>	R\$ 4,15	
<b>(=) VALOR TOTAL EXW –EX Works – Ciber</b>	R\$ 1.211.723,06	US\$ 291.981,46
<b>(+) Frete Interno – Porto Alegre x RIG (multiplicado por 2)</b>	R\$ 7.000,00	US\$ 1.686,75
<b>(+) Estimativa Ad Valorem (0,1%)</b>	R\$ 103,45	US\$ 24,93
<b>(+) Presença de Carga (Por DU-E) - Cobrança Tecon</b>	R\$ 71,00	US\$ 17,11
<b>(+) ISPS (por container) - Cobrança Tecon (multiplicado por 2)</b>	R\$ 98,00	US\$ 23,61
<b>(+) Scanner (por container) - Cobrança Tecon (multiplicado por 2)</b>	R\$ 452,00	US\$ 108,92
<b>(+) Pesagem VGM (por container) - Cobrança Tecon (multiplicado por 2)</b>	R\$ 142,00	US\$ 34,22
<b>(+) Taxas de Origem</b>	R\$ 1.380,00	US\$ 332,53
	R\$ 684,75	US\$ 165,00
<b>(+) Desembaraço Aduaneiro RIG</b>	R\$ 950,00	US\$ 228,92
<b>(+) Siscoserv</b>	R\$ 200,00	US\$ 48,19
<b>(+) Coleta/Retirada dos Originais de BL</b>	R\$ 25,00	US\$ 6,02
<b>(+) Emissão de CO + Taxa CIC</b>	R\$ 134,00	US\$ 32,29
<b>(+) Envio da Documentação Original</b>	R\$ 300,00	US\$ 72,29
<b>(+) Agente de Exportação (5% sobre FOB)</b>	R\$ 61.163,16	US\$ 14.738,11
<b>(=) VALOR TOTAL FOB – Free on Board</b>	R\$ 1.284.426,42	US\$ 309.500,34
<b>(+) Frete Internacional (multiplicado por 2)</b>	R\$ 12.450,00	US\$ 3.000,00
<b>(+) Seguro Internacional (multiplicado por 2)</b>	R\$ 505,47	US\$ 121,80
<b>(=) VALOR TOTAL CIF – Cost, Insurance and Freight</b>	R\$ 1.297.381,89	US\$ 312.622,14
<b>(+) Import Surcharges</b>	R\$ 1.071,74	US\$ 258,25
<b>(+) Subject to Administration Fee Destination</b>	R\$ 177,95	US\$ 42,88
<b>(+) Subject to B/L or SWB Issuance Fee</b>	R\$ 116,70	US\$ 28,12
<b>(+) Imposto de Importação (0%)</b>	R\$ 0,00	US\$ 0,00
<b>(+) Inland Interno Destino (multiplicado por 2)</b>	R\$ 7.000,00	US\$ 1.686,75
<b>(+) IVA (15% sobre CIF + Imposto de Importação)</b>	R\$ 194.607,28	US\$ 46.893,32
<b>(=) VALOR TOTAL DDP JOANESBURGO – Delivered Duty Paid</b>	R\$ 1.500.355,56	US\$ 361.531,46

Posteriormente, na Tabela 9, observa-se o levantamento de custos para colocação da usina da empresa *BOMAG MARINI* na cidade de Joanesburgo, África do Sul. É levado em consideração o seu preço EXW praticado, assim como a cidade aonde está instalada, Cachoeirinha – RS. Assim como no cenário anterior, o custo do frete interno (Cachoeirinha x Rio Grande) fica inferior ao da empresa objeto deste estudo, porém o preço final DDP Joanesburgo se apresenta 58% superior.

Tabela 9 - Formação do preço de exportação DDP da usina de asfalto estacionária 80 ton/h da *BOMAG MARINI Latin America*

<b>Produto</b>	Usina de asfalto estacionária 80 ton/h	
<b>Código NCM</b>	8474.32.00	
<b>Quantidade</b>	1	
<b>Taxa de conversão de câmbio (US\$)</b>	R\$ 4,15	
<b>(=) VALOR TOTAL EXW –EX Works – BOMAG MARINI</b>	R\$ 1.615.729,05	US\$ 389.332,30
<b>(+) Frete Interno – Cachoeirinha x RIG (multiplicado por 2)</b>	R\$ 7.000,00	US\$ 1.686,75
<b>(+) Estimativa Ad Valorem (0,1%)</b>	R\$ 103,45	US\$ 24,93
<b>(+) Presença de Carga (Por DU-E) - Cobrança Tecon</b>	R\$ 71,00	US\$ 17,11
<b>(+) ISPS (por container) - Cobrança Tecon (multiplicado por 2)</b>	R\$ 98,00	US\$ 23,61
<b>(+) Scanner (por container) - Cobrança Tecon (multiplicado por 2)</b>	R\$ 452,00	US\$ 108,92
<b>(+) Pesagem VGM (por container) - Cobrança Tecon (multiplicado por 2)</b>	R\$ 142,00	US\$ 34,22
<b>(+) Taxas de Origem</b>	R\$ 1.380,00	US\$ 332,53
	R\$ 684,75	US\$ 165,00
<b>(+) Desembaraço Aduaneiro RIG</b>	R\$ 950,00	US\$ 228,92
<b>(+) Siscoserv</b>	R\$ 200,00	US\$ 48,19
<b>(+) Coleta/Retirada dos Originais de BL</b>	R\$ 25,00	US\$ 6,02
<b>(+) Emissão de CO + Taxa CIC</b>	R\$ 134,00	US\$ 32,29
<b>(+) Envio da Documentação Original</b>	R\$ 300,00	US\$ 72,29
<b>(+) Agente de Exportação (5% sobre FOB)</b>	R\$ 81.363,46	US\$ 19.605,65
<b>(=) VALOR TOTAL FOB – Free on Board</b>	R\$ 1.708.632,71	US\$ 411.718,72
<b>(+) Frete Internacional (multiplicado por 2)</b>	R\$ 12.450,00	US\$ 3.000,00
<b>(+) Seguro Internacional (multiplicado por 2)</b>	R\$ 505,47	US\$ 121,80
<b>(=) VALOR TOTAL CIF – Cost, Insurance and Freight</b>	R\$ 1.721.588,16	US\$ 414.840,52
<b>(+) Import Surcharges</b>	R\$ 1.071,74	US\$ 258,25
<b>(+) Subject to Administration Fee Destination</b>	R\$ 177,95	US\$ 42,88
<b>(+) Subject to B/L or SWB Issuance Fee</b>	R\$ 116,70	US\$ 28,12
<b>(+) Imposto de Importação (0%)</b>	R\$ 0,00	US\$ 0,00
<b>(+) Inland Interno Destino (multiplicado por 2)</b>	R\$ 7.000,00	US\$ 1.686,75

<b>(+) IVA (15% sobre CIF + Imposto de Importação)</b>	R\$ 258.238,22	US\$ 62.226,08
<b>(=) VALOR TOTAL DDP JOANESBURGO – Delivered Duty Paid</b>	R\$ 1.988.192,77	US\$ 479.082,60

Após, na Tabela 10, analisa-se o levantamento de custos para colocação da usina da empresa Ammann na cidade de Joanesburgo, África do Sul. É levado em consideração o seu preço EXW praticado, assim como a cidade aonde está instalada, Gravataí – RS. Nesse caso, o cenário fica idêntico ao custo tido pela empresa Ciber, visto que ambas as empresas possuem o mesmo preço EXW e estão localizadas em cidades vizinhas, possuindo também, dessa forma, o mesmo custo de frete interno.

Tabela 10 - Formação do preço de exportação DDP da usina de asfalto estacionária 80 ton/h da Ammann do Brasil

<b>Produto</b>	Usina de asfalto estacionária 80 ton/h	
<b>Código NCM</b>	8474.32.00	
<b>Quantidade</b>	1	
<b>Taxa de conversão de câmbio (US\$)</b>	R\$ 4,15	
<b>(=) VALOR TOTAL EXW –EX Works – Ammann do Brasil</b>	R\$ 1.211.723,06	US\$ 291.981,46
<b>(+) Frete Interno – Gravataí x RIG (multiplicado por 2)</b>	R\$ 7.000,00	US\$ 1.686,75
<b>(+) Estimativa Ad Valorem (0,1%)</b>	R\$ 103,45	US\$ 24,93
<b>(+) Presença de Carga (Por DU-E) - Cobrança Tecon</b>	R\$ 71,00	US\$ 17,11
<b>(+) ISPS (por container) - Cobrança Teccon (multiplicado por 2)</b>	R\$ 98,00	US\$ 23,61
<b>(+) Scanner (por container) - Cobrança Teccon (multiplicado por 2)</b>	R\$ 452,00	US\$ 108,92
<b>(+) Pesagem VGM (por container) - Cobrança Teccon (multiplicado por 2)</b>	R\$ 142,00	US\$ 34,22
<b>(+) Taxas de Origem</b>	R\$ 1.380,00	US\$ 332,53
	R\$ 684,75	US\$ 165,00
<b>(+) Desembaraço Aduaneiro RIG</b>	R\$ 950,00	US\$ 228,92
<b>(+) Siscoserv</b>	R\$ 200,00	US\$ 48,19
<b>(+) Coleta/Retirada dos Originais de BL</b>	R\$ 25,00	US\$ 6,02
<b>(+) Emissão de CO + Taxa CIC</b>	R\$ 134,00	US\$ 32,29
<b>(+) Envio da Documentação Original</b>	R\$ 300,00	US\$ 72,29
<b>(+) Agente de Exportação (5% sobre FOB)</b>	R\$ 61.163,16	US\$ 14.738,11
<b>(=) VALOR TOTAL FOB – Free on Board</b>	R\$ 1.284.426,42	US\$ 309.500,34
<b>(+) Frete Internacional (multiplicado por 2)</b>	R\$ 12.450,00	US\$ 3.000,00
<b>(+) Seguro Internacional (multiplicado por 2)</b>	R\$ 505,47	US\$ 121,80
<b>(=) VALOR TOTAL CIF – Cost, Insurance and Freight</b>	R\$ 1.297.381,89	US\$ 312.622,14

<b>(+) Import Surcharges</b>	R\$ 1.071,74	US\$ 258,25
<b>(+) Subject to Administration Fee Destination</b>	R\$ 177,95	US\$ 42,88
<b>(+) Subject to B/L or SWB Issuance Fee</b>	R\$ 116,70	US\$ 28,12
<b>(+) Imposto de Importação (0%)</b>	R\$ 0,00	US\$ 0,00
<b>(+) Inland Interno Destino (multiplicado por 2)</b>	R\$ 7.000,00	US\$ 1.686,75
<b>(+) IVA (15% sobre CIF + Imposto de Importação)</b>	R\$ 194.607,28	US\$ 46.893,32
<b>(=) VALOR TOTAL DDP JOANESBURGO – Delivered Duty Paid</b>	R\$ 1.500.355,56	US\$ 361.531,46

Por fim, apresentam-se os custos DDP Joanesburgo das usinas de asfalto dos concorrentes estrangeiros. Os mesmos, conforme já mencionado, foram obtidos através de consulta ao gestor comercial responsável pelo mercado externo da empresa objeto deste estudo que, através de contato feito com o agente de exportação da empresa atuante no continente africano, pôde informar os preços nos quais os mesmos estão atualmente sendo praticados. Observa-se que os preços dos três concorrentes ficaram superiores que todos os preços das empresas brasileiras, ficando a ADM 63% mais alto em relação ao preço final da empresa objeto deste estudo, a *Astec* 116% e a *Intrame* 184%.

Tabela 11 - Preços de exportação DDP da usina de asfalto estacionária 80 ton/h dos concorrentes estrangeiros

<b>(=) VALOR TOTAL DDP JOANESBURGO - Asphalt Drum Mixers</b>	R\$ 2.052.175,00	US\$ 494.500,00
<b>(=) VALOR TOTAL DDP JOANESBURGO – Astec, Inc.</b>	R\$ 2.720.325,00	US\$ 655.500,00
<b>(=) VALOR TOTAL DDP JOANESBURGO – Intrame</b>	R\$ 3.581.178,76	US\$ 862.934,64

Através de questionário aplicado aos gestores da empresa objeto deste presente estudo e por meio de pesquisas realizadas nos *sites* oficiais dos concorrentes já citados previamente, foi possível elaborar o Quadro 5, que diz respeito à matriz de análise *SWOT*. A finalidade desta matriz foi identificar e analisar os principais pontos fortes que cada empresa apresenta, bem como os seus pontos mais fracos.

Quadro 5 - Análise *SWOT* da empresa estudo desta pesquisa e concorrentes

(continua)

Empresa	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Empresa de Flores da Cunha – RS (objeto deste estudo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo preço de venda;</li> <li>- Flexibilidade nas configurações dos produtos;</li> <li>- Especialização na fabricação de produtos de menores capacidades produtivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca com pouca representatividade mundial;</li> <li>- Capacidade produtiva mais limitada;</li> <li>- Falta de <i>know-how</i>/experiência na fabricação de produtos de capacidades acima de 100 ton/h.</li> </ul>
Ciber Equipamentos Rodoviários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca reconhecida internacionalmente;</li> <li>- Tecnologia de alto nível;</li> <li>- Possuidora do maior espaço fabril em relação aos concorrentes brasileiros;</li> <li>- Especialidade na fabricação de produtos de capacidades altas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca flexibilidade na configuração dos produtos;</li> <li>- Não abrangência na fabricação de usinas de asfalto abaixo de 80 ton/h;</li> <li>- Preços de venda mais elevados em comparação ao concorrente de Flores da Cunha – RS.</li> </ul>
<i>BOMAG MARINI Latin America</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa pioneira na fabricação de usinas de asfalto no Brasil;</li> <li>- Marca reconhecida internacionalmente;</li> <li>- Especialidade na fabricação de produtos de capacidades altas;</li> <li>- Juntamente com a Ammann é a empresa que pertence ao grupo do qual possui mais fábricas instaladas em diferentes países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior preço de venda em relação aos concorrentes brasileiros;</li> <li>- Não abrangência na fabricação de usinas de asfalto abaixo de 80 ton/h.</li> </ul>
Ammann do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca reconhecida internacionalmente;</li> <li>- Juntamente com a <i>BOMAG</i> é a empresa que pertence ao grupo do qual possui mais fábricas instaladas em diferentes países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor portfólio de produtos;</li> <li>- Não abrangência na fabricação de usinas de asfalto abaixo de 80 ton/h;</li> <li>- Pouca flexibilidade na configuração dos produtos;</li> <li>- Preços de venda mais elevados em comparação ao concorrente de Flores da Cunha – RS.</li> </ul>
<i>Asphalt Drum Mixers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca reconhecida internacionalmente;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior preço de venda em relação aos concorrentes</li> </ul>

	- Menor preço de venda entre os concorrentes estrangeiros; - Extensa gama de usinas de asfalto em seu portfólio.	brasileiros.
<i>Astec, Inc.</i>	- Marca reconhecida internacionalmente; - Extensa gama de usinas de asfalto em seu portfólio; - Extenso parque fabril; - Tecnologia diferenciada que possibilita o funcionamento dos seus produtos utilizando material reciclado.	- Maior preço de venda em relação aos concorrentes brasileiros; - Não abrangência na fabricação de usinas de asfalto abaixo de 80 ton/h.
<i>Intrame</i>	- Marca reconhecida internacionalmente; - Maior espaço fabril entre todos os concorrentes.	- Maior preço de venda em relação à todos os concorrentes; - Não abrangência na fabricação de usinas de asfalto abaixo de 80 ton/h.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Com base na análise *SWOT* construída e através das informações coletadas por meio dos gestores da empresa objeto deste estudo e, ainda, pelos dados constantes nos *sites* oficiais das concorrentes analisadas, foi elaborado um modelo de matriz de importância x desempenho, o qual teve o intuito de analisar a competitividade das empresas, medindo as suas forças existentes e relacionando-as com os principais critérios a serem levados em consideração para a exportação de uma usina de asfalto em um novo mercado. Neste estudo, foram atribuídos diferentes pesos para cada critério analisado de acordo com o seu grau de importância, conforme se pode observar no Quadro 6.

Quadro 6 – Matriz de importância x desempenho

(continua)

Critério	Desempenho							
	Importância	Empresa objeto deste estudo	Ciber	BOMAG	Ammann	A D M	Astec	Intra-me
Representatividade global da marca	5	2	4	3	4	4	4	5
Portfólio de produtos	2	4	3	4	2	5	5	4
Preço de	4	5	3	2	3	2	1	1

venda								
Capacidade fabril	3	3	3	3	3	3	4	4
Tempo de mercado	1	2	4	4	5	4	4	4
Total	X	49	51	44	50	51	50	53

Nessa matriz em questão foi levado em consideração cinco critérios. Dessa forma, para facilitar a visualização e entendimento, cada qual recebeu um peso de importância, distribuídos de 1 a 5, no qual o 1 possui menor importância e o 5 a maior. O primeiro critério – representatividade global da marca – teve a maior atribuição levando em conta que as usinas de asfalto são um produto de alto valor agregado, em que o cliente ao fazer a sua aquisição está realizando um grande investimento. Por isso, se trata de um produto que exige muita credibilidade e confiança do cliente para fazer a sua compra. E um nome forte no mercado é um importante aspecto para largar na frente da concorrência.

Posteriormente foi atribuído a segunda melhor nota para o critério preço de venda, o qual levou esse posto devido a ser considerado um fator de relevância para tornar viável a venda de uma usina à determinados clientes ou mesmo uma interessante economia para os mesmos. Apesar de estar em segundo plano em relação à representatividade das marcas, um preço de venda menor que os concorrentes podem representar, muitas vezes, uma economia de duzentos/trezentos mil reais ou mais, algo que pesa consideravelmente no momento da decisão da compra. Em terceiro lugar foi colocado o critério capacidade fabril devido à importância da empresa em cumprir com a promessa de fabricação na qualidade e prazo de entrega acordados com o cliente.

Por fim, foram considerados os critérios portfólio de produtos e tempo de mercado como de menores importâncias. A existência de um maior *mix* de produtos é interessante neste nicho visto que, muitas vezes, o cliente pode necessitar de uma máquina de capacidade fabril de, por exemplo, 60 ton/h, e no caso de um fabricante apenas possuir em seu portfólio produtos a partir de 80 ton, em contrapartida do seu concorrente que possui essa máquina de menor capacidade, provavelmente esse terá um custo mais competitivo em relação ao fabricante que não possui. Por último foi colocado o atributo tempo de mercado como de menor valor, considerando que não há muita importância uma empresa ter um longo tempo de existência, se o seu nome no mercado é pouco conhecido.

A empresa objeto deste estudo levou a nota 2 no quesito representatividade global da marca, devido a ser uma empresa ainda pouco conhecida mundialmente, localizada no interior do Rio Grande do Sul, com pouco tempo de mercado em relação aos concorrentes e de atuação tímida ainda no mercado externo. A *Intrame* levou a maior nota por possuir presença relevante em cinco continentes. *Astec*, ADM, Ammann e Ciber aparecem logo em seguida devido à força de suas marcas internacionalmente, com presenças fortes em pelo menos três continentes: Europa, América e África. Por fim, a *BOMAG* aparece em posição intermediária devido a ser uma empresa que possui atuação mais presente apenas na América Latina, mas que, ainda assim, já carrega um nome mais forte em relação aos concorrentes de Flores da Cunha, muito devido também ao seu tempo mais longo de mercado.

Em relação ao segundo critério, a nota 4 se deu à empresa objeto deste estudo devido ao seu amplo portfólio de produtos oferecido, com opções de máquinas estacionárias ou móveis, e de capacidades de 20 até 100 ton/h. A ADM e a *Astec* levaram aqui as notas mais altas por possuírem as mais vastas linhas de produtos, com máquinas de 60 até 600 ton/h. *Intrame* e *BOMAG* aparecem na segunda colocação junto à empresa de Flores da Cunha devido a ambas possuírem também um amplo *mix* de produtos. Já as empresas Ciber e Ammann apresentaram as menores notas, visto que essa última possui apenas dois modelos de usinas em seu portfólio e a Ciber somente quatro.

À respeito do terceiro quesito, as empresas obtiveram as notas de acordo com os seus respectivos preços de venda, levando a maior nota a empresa que possui o menor preço do mercado, e a menor nota a que possui o maior preço. Com relação à capacidade fabril, exceto as empresas *Astec* e *Intrame* - que possuem um espaço fabril maior e tecnologia mais avançada -, todas as demais ficaram com a mesma nota por possuírem estruturas similares. Por fim, o critério tempo de mercado foi atribuído as notas conforme os anos de existência de cada empresa.

Em análise aos resultados extraídos da matriz, pôde-se observar que, com exceção da *BOMAG*, todas as demais empresas tiveram pontuações totais muito próximas, se sobressaindo ligeiramente a *Intrame* com dois pontos a mais em relação aos segundos colocados e quatro a mais em comparação à empresa objeto deste estudo. Para se tornar mais competitiva, sugere-se à empresa trabalhar com maior prioridade a divulgação de sua marca no mercado internacional. É necessário um trabalho dos setores comerciais e de *marketing*, juntamente com uma possível empresa parceira de publicidade, para a realização de um estudo e colocação em prática de ações que envolvam a disseminação do nome da empresa ao

redor do mundo. Aconselha-se iniciar esse trabalho pelos países vizinhos brasileiros, onde estão localizados os principais clientes externos da empresa e que possuem características culturais mais similares. Posteriormente, com o ganho de um maior conhecimento e experiência em cima dessa área, a empresa poderá focar em mercados mais distantes, menos conhecidos e que possuam aspectos culturais menos próximos, como no caso da África do Sul.

Em suma, nos demais critérios pode-se considerar que a empresa objeto deste estudo está bem conceituada, havendo apenas a possibilidade de procurar também aumentar a sua capacidade fabril. No entanto, para isso, é necessário um estudo mais profundo dos gestores da empresa em relação aos recursos financeiros existentes para a realização de investimentos visando estruturar melhor sua fábrica, bem como uma análise de mercado para se buscar saber o mais próximo possível o tamanho da demanda que a empresa deverá ter nos próximos meses/anos.

#### 4.4 ESRATÉGIA DE INGRESSO

Para Nakagawa (2015), há um grande número de gestores que, após descobrirem os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da empresa, creem não precisar ser feito mais nada, porém, na verdade, é necessário definir o que será colocado em prática para melhorar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e reduzir os riscos das ameaças. Para tanto, a técnica dos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção) trabalhados pelos autores Kotler e Armstrong (2003) torna-se uma ferramenta útil.

Conforme os dados da formação de preço nas tabelas 7, 8, 9, 10 e 11, em relação ao preço a que o produto da empresa objeto deste estudo chegará ao mercado da África do Sul, esse será o mais competitivo entre todas as empresas, muito por conta do seu preço de venda EXW que é consideravelmente mais abaixo em relação aos dos concorrentes. À respeito da promoção, esse deve ser o principal fator a ser trabalhado como prioridade pela empresa, considerando a abrangência da sua marca em nível internacional, a qual possui proporção bem menor comparada ao reconhecimento das marcas concorrentes, as quais são multinacionais. Será necessário a empresa analisar o desenvolvimento de um *marketing* específico para o mercado da África do Sul. Por isso, a necessidade de se obter o maior número possível de informações à respeito da cultura local e do público alvo, em que será de suma importância tentar definir se o enfoque se dará em cima de empresas privadas ou de órgãos públicos. Será

preciso saber se a cultura das instituições públicas da África do Sul apresenta um caráter de realização de investimentos, como, por exemplo, aquisições frequentes de máquinas, ou, se possui mais uma característica de contratação de empresas privadas para a realização de seus serviços.

Sobre o produto, a empresa já possui *know-how* técnico e de *design* para adaptação do mesmo a fim de exportá-lo à um novo país. Será preciso preparar a máquina com informações totalmente em inglês, desde sua adesivagem até os manuais técnicos/operacionais da mesma – atividades que já são de domínio da empresa, visto que a mesma já exportou para o mercado dos Estados Unidos -, adaptação da parte de automação para as tensões e frequências elétricas trabalhadas na África do Sul que são, respectivamente, 230 V e 50 Hz, entre outras questões que possam ser consideradas importantes pelo departamento de engenharia da empresa. Por último, tratando com relação ao item praça, será necessário a empresa definir os locais em que ela irá atuar. Sugere-se, como ponto de partida, o foco em cidades maiores, como Cidade do Cabo, Durban, Joanesburgo, Pretória, etc., aonde estão concentradas o maior número de pessoas, estradas e que, conseqüentemente, deverão apresentar maiores demandas.

Além dos 4 Ps, uma ferramenta que pode servir de auxílio à empresa é a aplicação do método do 5W2H. Para que a mesma tenha sucesso durante a internacionalização no território sul-africano foi elaborado o seguinte plano de ações 5W2H, como se pode visualizar no Quadro 7.

Quadro 7 - Plano de ações 5W2H

(continua)

Data de criação: 14/10/2019			Objetivo: Viabilidade de exportação de usina de asfalto para a África do Sul				
Nº	O que?	Como?	Quem?	Onde?	Por que?	Quanto?	Prazo
1	Conhecer a legislação do país	Estudar a legislação da África do Sul	Supervisor Comercial Mercado Externo	Na própria empresa	Reduzir riscos	Sem custo	03/20 a 04/20
2	Fazer prospecção de clientes	Pesquisar possíveis clientes para o produto	Supervisor Comercial Mercado Externo	Na própria empresa	Para inserir os produtos	Sem custo	05/20 a 07/20
3	Conhecer a cultura, o uso do produto na África do Sul e	Realizar viagem à África do Sul e buscar por	Supervisor Comercial Mercado Externo	África do Sul	Para prospectar potenciais clientes,	R\$ 12 mil	08/20 a 09/20

	visitar feiras e eventos, como a <i>Interbuild Africa</i> , que acontece de forma bienal entre os meses de julho e agosto	oportunidades de divulgar a empresa			divulgar o nome da empresa e buscar atraí-los		
4	Desenvolver marketing	Através de pesquisas com base nos produtos concorrentes	Agência de marketing	Na própria agência	Para atrair os clientes	R\$ 7 mil	10/20 a 12/20
5	Iniciar contato com os possíveis clientes	Visitar os possíveis clientes para apresentar o produto e a empresa	Supervisor Comercial Mercado Externo	África do Sul	Aproximar a empresa do cliente e garantir o negócio	R\$ 12 mil	01/21
6	Manter contato com os clientes	Através de e-mail, Skype e /ou telefonemas	Supervisor Comercial Mercado Externo	Na própria empresa	Para garantir a preferência do cliente na empresa	Sem custo	2021

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Elaborado esse plano de ação, a empresa conseguirá ter um maior conhecimento à respeito da legislação da África do Sul, sobre as exigências e facilidades das entradas e saídas dos produtos em seu território, a ocorrência ou não de um número limite da entrada de certos produtos, bem como outras particularidades que poderão haver à respeito da África do Sul. Além disso, será possível iniciar uma prospecção com possíveis clientes inseridos no mercado-alvo, a fim de tentar começar um contato para apresentar a empresa e produtos e, posteriormente, poder também estar fazendo essa interação presencialmente. Outra possibilidade ainda, se trata da participação em feiras na África do Sul do ramo da construção civil, aonde seria uma interessante oportunidade para se buscar fazer um *networking* com o público alvo e, até mesmo, com outras empresas locais.

Após essa introdução inicial, como já comentado neste trabalho, a empresa precisará realizar um plano de ação de *marketing* buscando disseminar a sua marca nos principais polos onde estão inseridos os potenciais clientes.

As cidades escolhidas como estratégia de ingresso na África do Sul foram Joanesburgo, Cidade do Cabo e Durban. Joanesburgo, apesar de não ser a capital da África do

Sul, é a maior cidade do país, assim como o principal centro industrial, urbano, comercial e cultural. Segundo o *CIA Factbook* (CIA, 2019), a população atual de Joanesburgo gira em torno de 9,4 milhões de habitantes, e a cidade é um dos centros financeiros mais importantes do mundo e o centro econômico da África do Sul, sendo responsável por 16% do produto interno bruto (PIB) do país. Por conta do seu papel comercial, Joanesburgo também é a sede do governo provincial e local de várias filiais do governo, bem como de serviços consulares e de outras instituições.

A segunda cidade selecionada se trata da Cidade do Cabo. De acordo com o *CIA Factbook* (CIA, 2019) é a segunda cidade mais populosa do país, com 4,5 milhões de habitantes, ficando atrás apenas de Joanesburgo. O porto da Cidade do Cabo, por conta da sua posição estratégica em uma das rotas comerciais mais movimentadas do mundo, é um dos portos de maior demanda da África do Sul, manejando o principal volume de frutas frescas e perdendo somente para Durban como porto de contêineres. Ainda, a Cidade do Cabo é detentora do posto de segundo mais populoso núcleo urbano, financeiro e cultural do país, também ficando atrás somente de Joanesburgo.

Por fim, a última cidade escolhida, Durban, está localizada na província de KwaZulu-Natal, na costa do Oceano Índico. Com 3,1 milhões de habitantes, se trata da terceira maior cidade do país em número populacional, após Joanesburgo e Cidade do Cabo. Segundo o *CIA Factbook* (CIA, 2017), o porto de Durban tem capacidade para aproximadamente 2,7 milhões de TEU's e é o maior terminal de embarque do continente africano, ficando aberto vinte e quatro horas por dia, 365 dias por ano. Muito disso se deve, é claro, devido à sua privilegiada localização, a qual está inserida estrategicamente em diversas rotas de embarque, assegurando sua importância como o principal porto de cargas e contêineres da África do Sul, lidando com mais de 30 milhões de toneladas de cargas anualmente, e recebendo cerca de 4500 embarcações comerciais todos os anos.

## 5 CONCLUSÕES

A transformação de uma empresa nacional para atuar em níveis internacionais dependem de muitos processos que precisam serem levados com responsabilidade pela mesma, desde a preparação da sua equipe completa de colaboradores, a escolha certa do produto e país alvo, até a estratégia a ser utilizada para se conseguir ingressar com êxito em um novo mercado. A construção de uma cultura internacional para a empresa leva tempo e exige que todos os setores estejam andando em sintonia, alinhados na preparação para se tornar capaz em atender um mercado internacional.

Para a África do Sul, o comércio é de suma importância para a sua economia. De acordo com o *The Observatory of Economic Complexity* (OEC, 2017), as exportações e importações realizadas pelo país representam aproximadamente 55% do seu PIB total. Para a África do Sul, o Brasil representa a 13<sup>a</sup> maior fonte de importações. Entre os principais acordos econômicos em que estão inseridos Brasil e África do Sul, estão: Acordo de Comércio Preferencial entre o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e a União Aduaneira da África Austral (SACU), BRICS, Comissão Conjunta África do Sul-Brasil, Fórum de Diálogo Índia-Brasil-África do Sul (IBAS), entre outros.

De acordo com os dados da formação de preço nas tabelas 7, 8, 9, 10 e 11 e conforme já mencionado neste presente trabalho, o produto da empresa objeto deste estudo é o que apresentou menor preço final para colocação do mesmo na África do Sul. Dessa forma, pode-se considerar a exportação como viável, cabendo à empresa implementar as ações sugeridas neste estudo, levando em conta os demais três itens abordados dos 4 Ps. Os próximos passos da empresa são procurar colocar em prática essas atividades, como a elaboração de um trabalho de *marketing* voltado para os principais centros da África do Sul, a presença em eventos e feiras de negócios no país e a procura pelas empresas corretas que possam se transformar em potenciais clientes.

Por fim, vale salientar que todos os objetivos propostos no início do trabalho foram alcançados e que o mesmo auxiliará a empresa a se inserir nesse novo mercado, aumentando sua lista de clientes, sua demanda e, conseqüentemente, seu faturamento.

## 5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O presente estudo pode auxiliar empresas que pretendem iniciar no mercado exterior, pois através da aplicação dos modelos propostos, os gestores poderão conhecer melhor a capacidade da empresa, se o produto a ser exportado é passível de alteração para atender o novo mercado e qual o posicionamento será necessário utilizar no país alvo, assim como a necessidade de criar o setor de exportação ou fazer a negociação através de um agente de exportação ou *trading company*.

Na empresa objeto deste estudo, o trabalho ajuda a mesma a seguir com o seu processo de internacionalização, o qual já teve seu início realizado, principalmente em países vizinhos - como Argentina, Bolívia, Paraguai, Uruguai, etc. -, mas que agora poderá ser desenvolvido em um continente ainda não explorado. Poderá ser uma grande oportunidade para a empresa entrar em um mercado que está em constante desenvolvimento, tendo a possibilidade de trazer novos clientes, fazer com que suba seu faturamento, passe a ter maior reconhecimento mundial e conseqüente maior valorização da sua marca.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Durante o estudo foram identificadas algumas limitações, que dificultaram a análise completa do mercado da África do Sul e dos concorrentes. A primeira dificuldade foi saber qual a demanda pelo produto no país, já que os únicos dados disponíveis são relativos somente às importações de usinas de asfalto realizadas durante os anos de 2016 a 2018. Se trata de um curto espaço de tempo que torna difícil a identificação do consumo real do país, além de também ser mais complicado entender o motivo das importações de 2018 quase dobrarem os números obtidos em 2017. Outra questão que tornou as informações menos específicas é que esses dados coletados são das importações do país num todo e não segmentadas pelas cidades ou estados, o que impossibilita a empresa saber em qual região deveria focar com maior prioridade.

Para estudos futuros sugere-se à empresa estudar a possibilidade de verificar a viabilidade de exportação para a África do Sul dos seus demais produtos existentes em seu portfólio de vendas, como o caso das usinas de solos e das pavimentadoras de asfalto. Como muitos pedidos de vendas saem para clientes que, muitas vezes, estão adquirindo esses maquinários pela primeira vez, frequentemente há a necessidade de os mesmos precisarem da gama completa de máquinas necessárias para a produção e posteriormente aplicação do

asfalto. Dessa forma, a empresa poderia estar atendendo à todas as máquinas dos pedidos, aumentando o seu faturamento e diminuindo brechas para a atuação da concorrência.

## REFERÊNCIAS

ADM, Asphalt Drum Mixers. **Usinas de asfalto**. 2019. Disponível em: <<https://www.admasphaltplants.com>>. Acesso em: 10 setembro, 2019.

BRASIL, Confederação Nacional do Transporte. **Pesquisa CNT de Rodovias 2016**. 20. ed.

BRASIL, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Comex Vis: Continentes e Blocos: Exportações, Importações e Balança Comercial**. 2018. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame->> Acesso em: 14 abril, 2019.

CASTRO, J. A. **Exportação: Aspectos práticos e operacionais**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.

CIA, Central Intelligence Agency. **The World Factbook**. 2017. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2085.html>>. Acesso em: 30 março, 2019.

CIA, Central Intelligence Agency. **The World Factbook**. 2019. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>>. Acesso em: 07 setembro, 2019.

CIA, Central Intelligence Agency. **The World Factbook**. 2019. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/211rank.html#SF>>. Acesso em: 07 setembro, 2019.

CIA, Central Intelligence Agency. **The World Factbook**. 2019. Disponível em: <[https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print\\_sf.html](https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print_sf.html)>. Acesso em: 14 outubro, 2019.

CIA, Central Intelligence Agency. **The World Factbook**. 2019. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/fields/388.html>>. Acesso em: 15 outubro, 2019.

CIA, Central Intelligence Agency. **The World Factbook**. 2019. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/fields/350.html>>. Acesso em: 18 outubro, 2019.

CIGNACCO, B. R. **Fundamentos de comércio internacional: para pequenas e médias empresas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

DIAS, R.; RODRIGUES, W.; **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

F. G., Bomag Marini. **Usinas de asfalto**. 2019. Disponível em: <<http://bomagmarini.com.br/>>. Acesso em: 10 setembro, 2019.

FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. **Metodologia da pesquisa científica**: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. Universidade da Amazônia: Para: Núcleo de bioestatística aplicado, 2009.

GARCIA, L. M. **Exportar**: Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços. 8. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

GROUP, Ammann. **Usinas de asfalto**. 2019. Disponível em: <<https://www.ammann.com/pt-br/>>. Acesso em: 10 setembro, 2019.

HAPPI, J. P. T. **Introdução ao Comércio Internacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

INC., Astec Industries. **Usinas de asfalto**. 2019. Disponível em: <<https://www.astecinc.com/>>. Acesso em: 12 setembro, 2019.

INVEST & EXPORT BRASIL. **Como exportar África do Sul**. Coleção de estudos e documentos sobre comércio exterior. Brasília, 2018.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

LUDOVICO, N. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MINERVINI, N. O exportador: **Ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: 5W2H – Plano de ação para empreendedores. **Movimento empreenda**. São Paulo: Globo, 2015.

OECD, The Observatory of Economic Complexity. **África do Sul**. Disponível em: <<https://oec.world/en/profile/country/zaf/>>. Acesso em: 28 agosto, 2019.

OECD, The Observatory of Economic Complexity. **África do Sul – Balança Comercial**. Disponível em: <[https://oec.world/en/profile/country/zaf/#Trade\\_Balance](https://oec.world/en/profile/country/zaf/#Trade_Balance)>. Acesso em: 16 setembro, 2019.

OFICIAL, Inrame. **Usinas de asfalto**. 2019. Disponível em: <<https://www.inrame.com/>>. Acesso em: 12 setembro, 2019.

OFICIAL, Penta-Transaction. **Estadísticas On-Line**. 2019. Disponível em: <[https://v5.penta-transaction.com/telematica\\_v4/telematica\\_v4.jsp](https://v5.penta-transaction.com/telematica_v4/telematica_v4.jsp)>. Acesso em: 07 setembro, 2019.

PAIVA, L. E.; CARVALHO, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**: conceitos, melhores práticas, visão do futuro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: **Criando e sustentando um desempenho superior**. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A.; RORATTO, L.; SERVAT, M.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. **Gestão da qualidade**: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. Faculdade Horizontina. Horizontina: SIEF, 2013.

TRADE PORTAL, Santander. **Calculadora do preço de importação**. 2019. Disponível em: <[https://pt.portal.santandertrade.com/expedicoes-internacionais/preco-de-%20importacoes?pays\\_import=1](https://pt.portal.santandertrade.com/expedicoes-internacionais/preco-de-%20importacoes?pays_import=1)>. Acesso em: 19 outubro, 2019.

VAZQUEZ, J. L. **Manual de Exportação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

WBG, World Bank Group. **South Africa Overview**. 2019. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/en/country/southafrica/overview>>. Acesso em: 30 março, 2019.

W. G., Ciber Equipamentos Rodoviários. **Usinas de asfalto**. 2019. Disponível em: <<https://www.ciber.com.br/pt/>>. Acesso em: 10 setembro, 2019.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.