

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
MBA EM NEGÓCIOS E EMPREENDIMENTOS INTERNACIONAIS

TATIANE SANTOS DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DE POTENCIAL DO MERCADO MEXICANO PARA A KEPLER
WEBER INDUSTRIAL S.A.**

Porto Alegre

2015

TATIANE SANTOS DE OLIVEIRA

ANÁLISE DE POTENCIAL DO MERCADO MEXICANO PARA A KEPLER
WEBER INDUSTRIAL S.A.

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de MBA em Negócios e
Empreendimentos Internacionais

Orientador na Unisinos: Prof. Dr. Marcelo Machado

PORTO ALEGRE

2015

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Vista do Parque Industrial da KW – Panambi/RS	12
Figura 2 – Equipamentos fabricados pela Kepler Weber	15
Figura 3 – Equipamento: Máquina de Limpeza de Grãos	16
Figura 4 – Presença de Mercado da Kepler Weber	17
Figura 5 – Potencialidades e fraquezas da Kepler Weber em relação a seus concorrentes	19
Figura 6 - Mapa geográfico do México	20
Figura 7 - Evolução da dívida externa ao longo dos anos	21
Figura 8 – Indicadores	22
Figura 9 – Desvalorização real frente ao dólar	24
Figura 10 – Conversão peso mexicano em relação ao dólar	25
Figura 11 – Conversão real em relação ao dólar	25
Figura 12 - The Hofstede Centre (2015)	31
Figura 13 – População Mexicana	34
Figura 14 – Taxa de Alfabetização Mexicana	35
Figura 15 – Produção de cereais no México (Ton)	37
Figura 16 – Superfície utilizada para produção de cereais (Hec)	37
Figura 17 - Taxa De Crescimento do PIB – Previsão	38
Figura 18 - Taxa De Crescimento do PIB	39
Figura 19 - PIB Agricultura	39
Figura 20 – PIB por habitante	40
Figura 21 – PIB	40

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	6
2.	MÉTODOS DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	8
3.	ANÁLISE INTERNA.....	9
3.1	A empresa	9
3.2	Norteadores estratégicos	11
3.3	O produto.....	12
3.3	Análise swot	13
4.	ANALISE DE NEGÓCIOS NO MÉXICO.....	16
4.1	Dados gerais do mercado mexicano	16
4.2	O ambiente econômico.....	17
4.2.1	Moeda e finanças.....	20
4.3	O ambiente político-legal.....	21
4.3.1	Dados políticos gerais	22
4.3.2	Risco país	22
4.3.3	Organizações e acordos internacionais	22
4.3.4	Negociações e Contratos	24
4.3.5	Designação de Representante Comercial.....	24
4.4	O ambiente sociocultural	25
4.4.1	Cultura Brasil x México.....	25
4.5	O ambiente demográfico	28
4.5.1	Perfil demográfico do México	28
4.5.2	Produção agrícola	29
4.6	Análise do micro ambiente	34
4.6.1	O ambiente concorrencial	34

4.6.2 Clientes	34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA AS DECISÕES DA KEPLER	34
6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	36

1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual caracteriza-se cada vez mais pelo seu dinamismo e sua visão global. A interdependência entre países, a formação de blocos regionais, o surgimento e crescimento de economias emergentes, os avanços tecnológicos em distintos setores são tendências e configuram o presente ambiente mundial competitivo e em constante alteração em que estamos inseridos.

Como consequência dessas tendências, os fenômenos da globalização dos mercados e a internacionalização das empresas vêm se acentuando ainda mais, o que faz com que seja imprescindível repensar conceitos e estratégias em um modelo de economia integrada.

Considerando esses aspectos, a internacionalização aparece como uma urgente necessidade para as empresas, como forma de sobrevivência de projetos futuros. Internacionalizar-se implica gastos, mas agrega muito valor à empresa. Ser internacional significa obter vantagens competitivas que lhe permitam superar a concorrência.

A Kepler Weber Industrial S.A é uma empresa que atua no agronegócio há 95 anos, com sede fabril localizada no município de Panambi/RS é líder de mercado na América do Sul fabricando equipamentos para a armazenagem, beneficiamento e movimentação de grãos. Exporta para mais de 40 países em todo o mundo desde 1980. Atualmente é uma empresa de capital aberto, tendo como acionistas majoritários Banco do Brasil, PREVI e SERPROS.

A carteira de clientes inclui, entre outros, trading *companies*, cooperativas, indústrias de alimentos, terminais portuários e produtores rurais.

As premissas da Companhia são a inovação e o desenvolvimento baseado na oferta de equipamentos que ofereçam maior segurança operacional, respeito ao meio ambiente, automação e ganhos de produtividade aos clientes. O plano de desenvolvimento estratégico da empresa busca colocá-la entre os três maiores no cenário mundial (TOP 3 mundo).

O presente estudo de mercado busca identificar os fatores que podem afetar o desenvolvimento da Kepler Weber no mercado Mexicano, principalmente em sua linha de Máquina de Limpeza. A partir disso, buscar oferecer soluções completas de armazenagem de grãos e aumentar a participação da empresa neste mercado.

Este relatório se constitui em partes, no primeiro capítulo é apresentada a introdução, em seguida o método de levantamento e análise de dados, na terceira parte, é apresentada a análise interna da organização em estudo.

Na etapa posterior encontra-se análise do ambiente de negócios no México. Por fim, também são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas para sustentar este estudo.

2. MÉTODOS DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A coleta e análise de dados são importantes na elaboração de qualquer pesquisa e todos os cuidados com essa etapa visam garantir a veracidade da informação que se deseja obter.

Buscando avaliar o potencial do mercado Mexicano, se fez necessário levantar e analisar dados correspondentes ao ambiente interno da empresa e do ambiente de negócios no mercado-alvo. Para realizar o estudo na Kepler Weber S.A. os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias.

Os dados primários foram levantados através da observação, entrevistas e questionários. A observação aconteceu de forma direta da autora na empresa em estudo, uma vez que trabalha há 12 anos na empresa e atende no departamento financeiro o mercado do México. A prática de entrevista aconteceu com a gestora de Marketing e nesse momento buscou-se conhecer os objetivos estratégicos da empresa. Com o representante ocorreu através de uma conversa por Skype e que permitiu a obtenção de dados adicionais importantes para o estudo. Os dados secundários são públicos e não específicos deste trabalho. Para o presente relatório, buscaram-se dados relevantes referentes ao macro ambiente (aspectos demográficos, econômicos, político legal e sócio cultural) e microambiente (clientes, concorrentes e órgãos reguladores) do México, através de entidades e mídias com foco específico em cada área e também em relatórios interno da empresa, estudos e pesquisas.

As informações foram coletadas através dos respectivos websites, câmeras de comércio e Pentatransaction. Conceitos teóricos foram consultados em livros e publicações dos respectivos autores. Em posse dos dados primários e secundários, foi realizada a análise crítica do potencial de mercado, **através da avaliação qualitativa.**

3. ANÁLISE INTERNA

Este capítulo apresenta dados sobre a empresa Kepler Weber e os produtos que serão inseridos no mercado mexicano os quais foram levantados através de entrevista com departamento de Marketing, representante e por fontes secundárias.

A Análise Interna consiste no estudo em que se procura avaliar os recursos existentes na organização e a partir desta análise visa identificar os seus pontos fortes e fracos.

Maximiano (2006, pag. 216) define a análise interna como “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente”.

Geralmente esta análise interna é complementada com uma análise externa, fornecendo informações imprescindíveis para a tomada de decisões sobre os objetivos estratégicos e quais estratégias devem ser tomadas para alcançá-los.

De acordo com o que foi observado e entrevistado na empresa, percebe-se que ela tem intenção de se posicionar por diferenciação, que na visão de Porter (2004, p. 39) significa “... criar algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria”.

Sendo assim, a empresa não busca liderar o mercado Mexicano através de estratégias em custo total e enfoque.

3.1 A empresa

Fundada em 12 de maio de 1925 como uma pequena ferraria localizada em Panambi/RS, a empresa familiar cresceu na vocação industrial e estabeleceu o conceito de oferecer soluções completas em armazenagem de grãos.

A diversificação de atividades e serviços foi uma consequência natural desse compromisso. Somente em 1963 a empresa se transformou em sociedade anônima e passou a operar sob denominação de Kepler Weber S.A. - Indústria, Comércio, Importação e Exportação. Somente em 1973 se iniciou as atividades de exportações na empresa e a primeira venda de exportação foi efetuada para o Paraguai.

No aniversário de 50 anos da empresa, foi inaugurado o novo parque fabril, em Panambi/RS, conforme ilustrado na figura 1, onde se localiza as divisões de engenharia de produção, projetos, manufatura de equipamentos e logística.

Figura 1 – Vista do Parque Industrial da KW – Panambi/RS



Fonte: Site da Kepler Weber

Em 19 de novembro de 2004, foi inaugurada a nova unidade industrial, localizada em Campo Grande, MS, tornando o Grupo Kepler Weber o maior produtor de sistemas completos de armazenagem de grãos do mundo, um marco na história da empresa, que vem crescendo junto com o Brasil, transformando e consolidando resultados. Em dezembro do mesmo ano foi criada a Kepler Weber Automação e Instalações Elétricas Ltda., com o objetivo de fabricar e comercializar equipamentos eletrônicos e elétricos e desenvolvimento de sistemas de automação industrial.

A produção da Kepler Weber é essencialmente sob encomenda, customizada as necessidades dos clientes. A tecnologia desenvolvida pela indústria oferece unidades completas para limpar, secar, movimentar e armazenar soja, trigo, milho, arroz e outros grãos. São equipamentos como moegas de recebimento, máquinas de pré – limpeza, roscas e correias transportadoras, transportadores de corrente, elevadores, secadores, silos armazenadores dotados de aeração e termometria, silos pulmão e para expedição.

Atualmente, a Kepler Weber produz uma variedade considerável de máquinas e equipamentos, é líder em armazenagem na América Latina e busca constantemente por soluções que visam simplificar os processos na empresa, tornando-os mais eficientes e produtivos, um exemplo disso é o fato da empresa estar em processo de migração de sistema para a plataforma SAP, sem dúvida, será um marco na história da empresa.

3.2 Norteadores estratégicos

As empresas, independente do tamanho, precisam guiar seus negócios em torno de determinados objetivos. Isso auxilia na construção de sua identidade e no estabelecimento de metas a serem alcançadas. Um bom Planejamento estratégico pode ser o fator determinante do sucesso de uma empresa.

Segundo CHIAVENATO (2003, p. 39) o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa.

Nesse sentido, a Kepler Weber dentro de seu planejamento estratégico possui norteadores que contribuem como base referencial sobre a qual deverão ser direcionadas todas as diretrizes de condução estratégica da empresa.

Os norteadores estratégicos da Kepler Weber são:

Missão

Gerar valor para os clientes e acionistas oferecendo soluções nos segmentos de armazenagem agrícola e movimentação de granéis sólidos, valorizando os colaboradores.

Valores

- Respeito: respeitar o ser humano e o meio ambiente.
- Confiabilidade: garantir a entrega com qualidade, atendendo aos requisitos acordados.
- Responsabilidade: ter senso de responsabilidade pessoal, atuar como agente ativo da mudança, com engajamento para realizar as atividades compromissadas de forma a sempre garantir a entrega e sustentar os acordos firmados.
- Transparência: atuar de forma sustentável nos relacionamentos, cumprindo os padrões éticos da companhia.
- Excelência: fazer certo da primeira vez, otimizando os recursos disponíveis e garantindo eficiência. Estar engajado na busca pela melhoria contínua e inovação dos produtos, processos e serviços.

Política de Gestão

- Desenvolver e fornecer soluções inovadoras para armazenagem agrícola e movimentação de granéis sólidos;

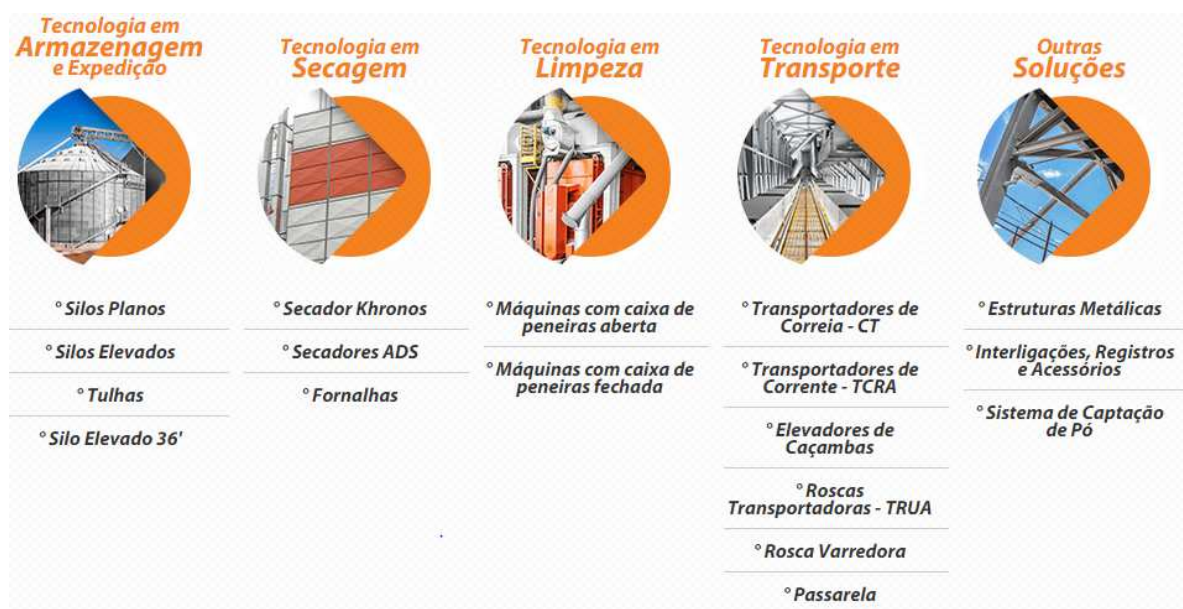
- Melhorar continuamente o sistema de gestão;
- Atuar de forma ética e sustentável;
- Proteger o meio ambiente, a saúde e segurança no trabalho;
- Respeitar a legislação e outros requisitos aplicáveis.

3.3 O produto

A Kepler Weber Industrial S/A é líder na América Latina em sistemas de armazenagem de grãos e movimentação de granéis (figura 2), atua em diferentes segmentos tais como: beneficiamento de grãos, exploração de minério, produção de cerveja e açúcar e armazenagem portuária.

Com 95 anos de experiência e pioneirismo no mercado, a Kepler Weber alia inovação e tecnologia à sua extensa expertise para garantir soluções completas que propiciam melhoras significativas na qualidade final do produto, trazendo consideráveis ganhos econômicos para seus clientes.

Figura 2 – Equipamentos fabricados pela Kepler Weber



Fonte: www.kepler.com.br

O produto selecionado pela Kepler Weber para o mercado Mexicano é a Máquina de Limpeza de Grãos (tecnologia em limpeza), conforme ilustrado na figura 3, uma vez que seu maior concorrente não produz e sendo este um equipamento vital para o processo de limpeza e estocagem de grãos, a empresa busca através desse equipamento se firmar no mercado.

Figura 3 – Equipamento: Máquina de Limpeza de Grãos



Fonte: Site da Kepler Weber

De avançada tecnologia, a linha de máquinas de pré-limpeza e limpeza com caixa de peneiras fechada SCS da Kepler Weber realiza o peneiramento do material de forma orbital, gerando baixos níveis de vibração e ruídos. Os equipamentos processam grandes capacidades, com perfeita classificação dos produtos. Entre os diferenciais, está o sistema de recirculação de ar da câmara de aspiração, que possibilita maior eficiência de limpeza do ar emitido para o ambiente.

3.3 Análise swot

Nos dias atuais é fundamental para qualquer tipo de negócio ter planejamento. É nesse sentido que a Análise Swot trabalha. O termo “SWOT” resulta das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Segundo Keller (2012, p. 49), “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise Swot. Trata-se e um meio de monitorar os ambientes externo e interno”.

A Kepler Weber exporta desde 1973 para mais de 40 países, ao longo desse tempo consolidou sua marca na América do Sul se tornando líder em seu segmento de atuação. Essa conquista impulsionou a empresa na busca por uma maior participação no mercado global. Com um plano de internacionalização em andamento, a Kepler visa aumentar a presença de sua marca e torná-la mais competitiva nos mercados onde já atua, além de buscar capilaridade em mercados alvo como, América Central, África, Oriente Médio, Leste Europeu e Ásia Meridional. A figura 4, mencionada a seguir demonstra a presença de mercado da empresa.

Figura 4 – Presença de Mercado da Kepler Weber



Fonte: Site da Kepler Weber

Na busca pela expansão de seus produtos e diferencial competitivo, a empresa investe em desenvolvimento de tecnologia relacionada ao produto – mix.

Em conjunto com o plano de internacionalização, a Kepler quer ampliar o grau de automação dos produtos. Equipamentos individuais, como secadores e máquinas de limpeza de grãos, começarão ainda em 2015 a incorporar comandos eletrônicos para controle de umidade e de consumo de energia. A meta da empresa é a partir de 2018, oferecer linhas completamente automatizadas, incluindo as máquinas para movimentação dos produtos agrícolas.

Os novos equipamentos terão maior valor agregado, porém inovações serão introduzidas para proporcionar reduções de custos operacionais perceptíveis aos clientes. Além disto, desde 2012 as linhas de produção da empresa em Panambi (RS) e Campo Grande (MS) passam por um processo de automação para elevar a produtividade.

Outra potencialidade da empresa é sua capacidade de engenharia em fornecer projetos de acordo com a necessidade do cliente. Como fabrica, todo o sistema de armazenagem a Kepler possui uma equipe comercial capacitada tecnicamente e com amplo conhecimento do mercado capaz de identificar a necessidade de seus cliente traduzindo isso em projetos personalizados.

Analisando o mercado de estudo, identificaram-se algumas fraquezas da Kepler Weber em relação a seus concorrentes: 1) recrutamento e treinamento de capital humano (idiomas e conhecimento técnico). Devido Panambi estar situada no interior do RS cerca de 400 Km de distância, existe dificuldade na contratação de capital humano qualificado para atender comércio exterior, o que para nossos concorrentes americanos e colombianos não é empecilho devido a proximidade geográfica e idioma. 2) Acordo de livre comércio na América do Norte (NAFTA), México tem parceria consolidada com os Estados Unidos. 3) A montagem é efetuada por terceiros e para um suporte de nossa Assistência técnica é necessário o deslocamento até o país. 4) Serviço de pós-vendas falta de fidelização do cliente. O 0800 da empresa não funciona do exterior. Sugestão: Toll free DPS (atendimento em outros idiomas). 5) Prazo de entrega da Kepler é de 90 dias mais transit time de 22 dias é longo quando comprado a concorrência 45 dias e transit time 10 dias estimado 6) Principais concorrentes são Colombianos e Americanos tem alta credibilidade e capilaridade no mercado. 7) Baixa presença no mercado mexicano. A seguir a figura 5 ilustra resumidamente as potencialidades e fraquezas da Kepler em relação a seus concorrentes.

Figura 5 – Potencialidades e fraquezas da Kepler Weber em relação a seus concorrentes

Potencialidades	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Tradição/liderança da marca na América Latina. - Desenvolvimento de tecnologia relacionada ao produto – <u>mix</u>. - Projetos (engenharia qualificada) e capacidade/<u>know how</u> fabril. - Possui capacidade de engenharia para fornecer projetos de acordo com a necessidade do cliente. - Equipe Comercial capacitada tecnicamente e com conhecimento do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e treinamento - capital humano. - Acordo de livre comércio na América no Norte (NAFTA). - Montagem e Assistência Técnica. - Pós-vendas. - Política de preços. - Prazo de entrega. - Players colombianos e americanos têm alta credibilidade e forte capilaridade no mercado. Baixa presença neste mercado.

Fonte: Elaborado pela própria autora

4. ANÁLISE DE NEGÓCIOS NO MÉXICO

Este capítulo analisa os dados gerais do mercado mexicano (4.1), bem como, o ambiente econômico (4.2), político-legal (4.3), sociocultural (4.4) demográfico (4.5) e por fim, o micro ambiente (4.6). Os dados foram levantados por meio de pesquisas *desk research* e descrevem o contexto em nível federal.

4.1 Dados gerais do mercado mexicano

México oficialmente Estados Unidos Mexicanos é uma república constitucional federal localizada na América do Norte. O país é limitado a norte pelos Estados Unidos; ao sul e oeste pelo Oceano Pacífico; a sudeste pela Guatemala, Belize e Mar do Caribe; a leste pelo Golfo do México.

Com um território que abrange quase 2 milhões de quilômetros quadrados, o México é o quinto maior país das Américas por área total e o 14º maior país independente do mundo.

Com uma população estimada em 122 milhões de habitantes, é o 11º país mais populoso do mundo. O México é uma federação composta por trinta e um estados e um distrito federal conforme ilustrado na figura 6. O México figura também como o segundo país mais populoso e PIB da América Latina, em ambos os casos superado apenas pelo Brasil.

Figura 6 - Mapa geográfico do México



Fonte: Site S-trip

4.2 O ambiente econômico

O México tem uma economia de livre mercado voltada para a exportação. Trata-se da segunda maior economia da América Latina, ficando atrás somente do Brasil e a quarta economia do continente americano. No ranking mundial o México está em 12º lugar.

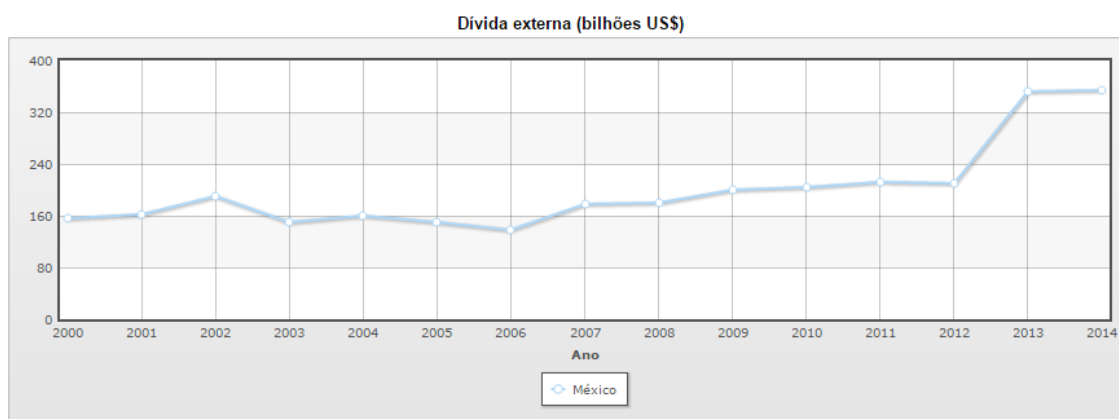
As bases da economia mexicana são: serviços, a indústria, o comércio, agricultura e a exploração de minérios.

As culturas dominantes são a cana-de-açúcar, o milho, o trigo, o sorgo, a laranja, a banana, a manga, o abacate, o feijão, o tomate, o limão, o melão, a batata, a cevada, o café, a soja, o arroz, o ananás, o morango, o algodão e a noz.

O setor petrolífero contribui com 33% das receitas do Governo Federal e continua a ser uma das principais fontes de divisas do país.

A dívida externa do país continua sendo significativa e tem crescido ao longo dos anos, porém segundo analistas, não é considerada como uma ameaça a estabilidade macroeconômica, considerando que o México tem suficientes reservas para cumprir com seus compromissos internacionais. A figura abaixo demonstra a evolução da dívida externa ao longo dos anos.

Figura 7 - Evolução da dívida externa ao longo dos anos



Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
México	155,8	162	191	150	159,8	149,9	137,2	178,3	179,8	200,4	204,5	212,5	210,8	352,9	354,9

Fonte: CIA World Factbook

A taxa de crescimento do México tem sido lenta nos últimos anos e provavelmente se manterá lenta em 2015, estimasse na faixa de 1,5% a 2,5%. Entre 2001 e 2013, a média anual de crescimento do PIB mexicano foi de 2,1%, segundo a Moody's. Outro aspecto importante neste contexto é que o país tem conseguido reduzir a inflação a níveis inferiores a 5%.

O México é único país na América Latina onde salário é inferior à linha da pobreza per capita, de acordo com a Cepal. Cerca de 40% dos trabalhadores não conseguem obter o necessário para sobreviver e 14% recebem menos que um salário mínimo, o que gera uma onda de precarização de emprego.

Atualmente o país enfrenta uma disparada no preço do dólar aliada a problemas no setor político, conforme mostra a figura abaixo.

Figura 8 - Indicadores

Indicador	2009	2010	2011	2012 e	2013 p
PIB. (Cresc. %)	-6,2	5,5	3,9	3,9	3,5
PIB. (US\$ Bi)	882,85	1.035,47	1.153,96	1.162,89	1.210,23
Taxa de Desemprego	5,4	5,3	5,2	4,8	4,8
Inflação (dez-dez)	3,5	4,4	3,8	3,5	3,0

Fonte: INEGI

A agricultura representa cerca de 4% do PIB e emprega 16% da população ativa; no entanto, a escassez de crédito continua a penalizar o sector. O México figura entre os maiores produtores mundiais de café, açúcar, milho, laranjas e de muitos minerais, incluindo a prata, fluorite, zinco e mercúrio, e as suas reservas de petróleo e gás são um dos bens mais preciosos. É quinto maior produtor de petróleo do mundo. A pecuária e a pesca são também atividades importantes para a economia do país.

O balanço comercial é tradicionalmente deficitário (mais importações que exportações). Os principais parceiros económicos (exportação): Estados Unidos, Canadá e Alemanha. O Canadá e os Estados Unidos ocupam posições de destaque devido ao NAFTA (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio). Em 2012, as exportações mexicanas cresceram 6,2% atingindo o montante de US\$ 370,9 bilhões. O México exporta principalmente manufaturas (81,4%), produtos petrolíferos (14,3%), produtos agropecuários (3%) e minerais (1,3%).

Os principais parceiros económicos (importação): Estados Unidos, Japão, China e Coreia do Sul. Em 2012, as importações mexicanas atingiram o montante de US\$ 370,7 bilhões, 5,7% a mais do que no ano anterior. As importações estiveram integradas principalmente por bens intermediários (75%), bens de consumo (14,6%) e bens de capital (10,4%).

De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o Brasil exportou em 2014 US\$ 3,6 bilhões para o México e importou US\$ 5,3 bilhões, resultando em um fluxo comercial de cerca de US\$ 9 bilhões. O México é o 15º maior destino das exportações brasileiras e o 4º destino entre os países da América Latina.

4.2.1 Moeda e finanças

Após décadas de maus governos e más políticas públicas, o progresso é notório no México. O país avançou na reforma tributária, melhorou a gestão do gasto público, modernizou as relações no mercado de trabalho e tomou medidas saneadoras nos setores de energia, telecomunicações e financeiro, além de manter um programa de redução da pobreza parecido com o Bolsa Família.

A taxa de câmbio é determinada livremente pelas forças de mercado (taxa de câmbio flexível ou flutuante). Existem duas taxas de câmbio principais: a taxa de câmbio FIX, determinada pelo Banco do México e usada para liquidar passivos denominados em dólares a pagar no México, e a taxa do câmbio interbancária, que é a mais utilizada para operações de atacado entre bancos, corretoras de câmbios, empresas e indivíduos.

Em relação ao dólar a moeda brasileira desvalorizou cerca de 53% nos últimos 12 meses segundo estudo realizado pela TOV Corretora. O peso mexicano frente ao dólar desvalorizou 25,64%.

A figura 9 demonstra esta informação.

Figura 9 – Desvalorização real frente ao dólar



Fonte: TOV Corretora

Para tornar o setor exportador brasileiro competitivo o real teria que se desvalorizar a R\$ 3,75, segundo diretor da Fitch, Joe Bormann.

Desde 1999, a política econômica foca no controle da inflação pela taxa dos juros básicos (Selic). Para o exportador como a Kepler, uma taxa de câmbio mais alta em uma negociação em dólar, geraria maiores receitas e ganhos em reais, se o custo da produção não aumentar, seria possível reduzir o preço de vendas em USD e assim se tornar mais competitiva. Com a moeda brasileira forte, o cliente no exterior tem que desembolsar relativamente mais, ou seja, a mercadoria brasileira encarece e se torna menos competitiva frente a mercadorias nacionais ou de outras regiões, principalmente aos Estados Unidos onde se encontra o principal concorrente.

Atualmente são necessários MXN 16,66 pesos mexicanos e R\$ 3,57 para comprar USD 1,00. As figuras 10 e 11, demonstram essa informação.

Figura 10 – Conversão peso mexicano em relação ao dólar

Da moeda: (moeda de origem)		Para a moeda: (moeda de destino)
Peso (Mexico)		Dolar (Estados Unidos)
MXN 1.00	=	USD 0.06

Fonte: Site Finance One

Figura 11 – Conversão real em relação ao dólar

Da moeda: (moeda de origem)		Para a moeda: (moeda de destino)
Real (Brasil)		Dolar (Estados Unidos)
BRL 1.00	=	USD 0.28

Fonte: Site Finance One

4.3 O ambiente político-legal

O ambiente político-legal abrange vários aspectos do mercado:

4.3.1 Dados políticos gerais; 4.3.2 Risco país; 4.3.3 Organizações e acordos internacionais; 4.3.4 Negociações e contratos; 4.3.5 Designação de Representante comercial;

4.3.1 Dados políticos gerais

O México é uma República Federal integrada por 31 estados e um Distrito Federal, que é a sede do Governo. O Governo Federal tem atribuições econômicas para modificar os impostos mais relevantes, incluindo os impostos de importação, e para administrar as mais importantes empresas do setor energético. O Presidente da República e os governadores dos Estados são eleitos a cada seis anos, sem possibilidade de reeleição. Os Estados têm seus próprios poderes legislativo e judiciário. O sistema político é formado por três poderes: o Executivo, o Legislativo, que é bicameral, integrado pelo Senado e a Câmara dos Deputados; e o Poder Judiciário. A Constituição atual está vigente desde 1917 e foi objeto de várias modificações.

4.3.2 Risco país

A agência de classificação de risco Moody's elevou em 2014 a nota da dívida pública do México de "Baa1" para "A3", com perspectiva estável. A alta se deve à expectativa de que as reformas estruturais aprovadas no ano no México aumentem o potencial de crescimento e os fundamentos fiscais do país. A Moody's destacou que a aprovação de reformas do atual presidente demonstrou "capacidade política", e que o país tem melhores perspectivas econômicas no médio prazo. O perfil de crédito do México "está agora alinhado com o de países de categoria 'A'". Até agora, o Chile era o único país latino-americano a ter rating A.

O Brasil tem classificação "Baa3", sendo que perspectiva do rating do país mudou de negativa para estável.

4.3.3 Organizações e acordos internacionais

Atualmente o México tem uma rede de trinta acordos de promoção e proteção recíproca de investimentos, dez acordos de livre comércio com quarenta e cinco países e nove convênios limitados (acordos de complementação econômica e acordos parciais) no âmbito da Associação Latino-americana de Integração (ALADI).

Além disso, o México participa ativamente nas organizações e foros regionais e multilaterais, como a Organização Mundial do Comércio (OMC), a Cooperação Econômica Ásia-Pacífico (APEC), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e da ALADI.

Por outro lado, o governo mexicano, assinou acordos comerciais em três continentes, o país está posicionado como uma porta de entrada para um mercado potencial de mais de um bilhão de consumidores e 60% do PIB global.

O comércio Brasil - México beneficia-se, principalmente, de três acordos comerciais: O Acordo de Complementação Econômica No. 53 (ACE-53); O Acordo de Complementação Econômica No. 55 (ACE-55); e O Acordo da Preferência Tarifária Regional No. 4 (APTR-4).

O ACE-53 está vigente desde 05/05/2003 e abrange um conjunto de apenas 795 produtos (150 agrícolas e 645 industriais), equivalentes a 15% do comércio bilateral e outorga preferências comerciais de 20% até 100%. O acordo beneficia principalmente às indústrias de produtos químicos, bens de capital, metalomecânica, fotográfica, celulosa e alguns produtos do setor agroalimentar.

O ACE-55 está vigente desde 01/01/2003, abrange produtos do setor automotivo, tanto veículos terminados quanto autopeças. Por meio deste acordo ambos os países se outorgam reciprocamente preferências comerciais equivalentes a 45% do comércio bilateral. Desde 2003 há livre comércio de autopeças e desde 2006, existe livre comércio para tratores, máquinas e equipamentos agrícolas. Tendo em vista o aumento do déficit brasileiro no comércio automotivo com o México, em março de 2012, foi necessário renegociar o ACE- 55 para limitar as exportações mexicanas. Os resultados atingidos foram: as exportações de veículos leves de cada um dos países serão isentas de tarifa de importação até o limite de US\$ 1,45 bilhão no primeiro ano de implementação da revisão acordada; US\$ 1,56 bilhão no segundo ano; e US\$1,64 bilhão no terceiro ano.

O acordo APTR-4 está vigente desde 1984 e outorga uma preferência comercial de 20% sobre o imposto ad-valorem aos produtos não incluídos na lista de exceções. Este acordo é o mais abrangente. O acordo para evitar a dupla tributação está vigente desde 01/01/2007 e permite às empresas instaladas nos dois países creditarem junto à autoridade fiscal dos seus países o imposto sobre a renda que foi pago.

Os equipamentos exportados pela Kepler Weber são beneficiados pelo acordo ACE-53. (ver representante % de isenção)

4.3.4 Negociações e Contratos

O México faz parte da Convenção “Viena 80”, sobre contratos internacionais, e todos os contratos assinados por empresas ou pessoas físicas baseiam-se no estipulado pela Convenção.

O Ministério das Relações Exteriores (MRE) sugere ao exportador brasileiro alguns pontos de atenção no momento de firmar contratos internacionais: emitir os contratos por escrito; ficar com o texto original do contrato assinado; imprimir e guardar todas as mensagens trocadas durante a negociação até a execução do contrato; e recomenda-se que o contrato esteja escrito apenas em um só idioma para evitar confusões (pode ser em inglês) ou agregar aos contratos uma cláusula privilegiando um idioma para interpretar o texto.

As vendas da Kepler para o México são efetuadas diretamente ao nosso representante e este possui contrato firmado de representação e revenda.

4.3.5 Designação de Representante Comercial

Às vezes o mercado exige a presença do agente ou representante local, o que é muito importante, ao ponto de a escolha de um mal representante significar grandes dificuldades para entrar ao mercado mexicano.

Visando uma maior participação neste mercado a empresa optou pela contratação de um parceiro local pois este possui conhecimento do mercado se age como um facilitador junto aos clientes.

A Kepler Weber possui um representante comercial no México, o qual conta com a representação exclusiva da marca.

Os produtos fabricados pela Kepler possuem um alto conteúdo tecnológico e é imprescindível contar com um representante local para poder proporcionar o serviço técnico oportuno e oferecer um atendimento diferenciado.

O departamento comercial interage diretamente com o representante e o mesmo possui metas de vendas, atingindo a meta, além da comissão a empresa gratifica com prêmios durante a Convenção de Vendas que acontece uma vez por ano.

4.4 O ambiente sociocultural

O ambiente sociocultural abrange cultura Brasil x México (4.4.1).

4.4.1 Cultura Brasil x México

O Brasil e México são as duas maiores economias da América Latina. Possuem muitas afinidades sociais, culturais e econômicas.

Embora sejam as duas maiores economias da América Latina com fortes laços e afinidades, Brasil e México têm uma relação comercial pouco expressiva, muito abaixo do real potencial existente. O México está muito mais voltado ao comércio exterior do que o Brasil. Aproximadamente 80% das exportações e 50% das importações do México são realizadas com os EUA.

A origem brasileira pode apresentar uma vantagem competitiva na opinião dos consumidores, desde que seja vista sob uma ótica positiva e através disso se diferenciam de seus concorrentes. Porém a visão do consumidor pode ser neutra ou até negativa gerando assim desvantagem competitiva.

Uma ferramenta, para explorar os valores fundamentais da cultura mexicana, é a teoria da cultura de Geert Hofstede que baseia-se num dos maiores estudos empíricos alguma vez desenvolvido sobre diferenças culturais.

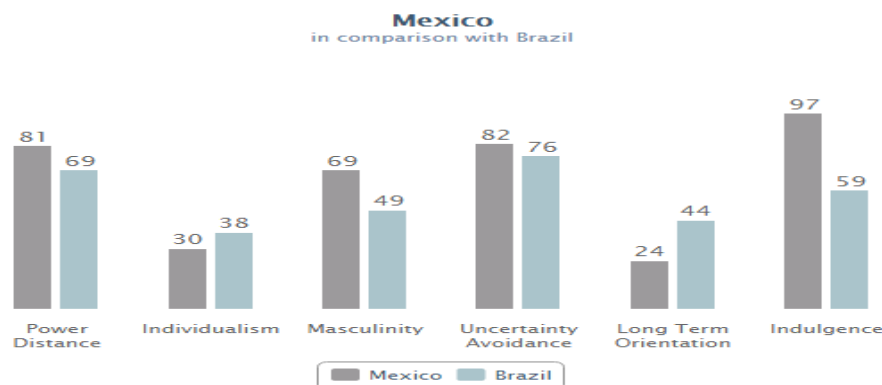
Nos anos 70, a IBM recorreu a este estudo para tentar explicar porque as suas filiais continuavam a ser geridas de maneira diferente, apesar de todos os esforços para por em prática procedimentos e normas comuns.

Hofstede tentou então procurar as diferenças no funcionamento destas empresas e chegou à conclusão que as diferenças identificadas originavam da cultura dos empregados e, em grande parte, da cultura do país de acolhimento. Hofstede descreveu então a cultura como "a programação coletiva dos espíritos que distingue os membros de um grupo humano do outro".

O perfil do México foi consultado no site do Hofstede Centre, usando o Brasil como referência. A escala é de 0 a 100.

Aspectos importantes para a Kepler serão relatados abaixo com base na figura 12, porém sugere-se que este estudo seja aprofundado.

Figura 12 - The Hofstede Centre (2015)



Fonte: The Hofstede Centre (2015)

- A **distância hierárquica** expressa a atitude da cultura em relação as desigualdades. A medida de aceitação que o poder é distribuído de forma desigual é alta comparada com o nível do Brasil, ou seja, mais apoiada (Hofstede 2014). Isto se expressa, por exemplo, que as pessoas aceitam uma ordem hierárquica e que todos tem seu espaço. Transferindo isto para o caso estudado, existem marcas líderes reconhecidos no segmento de armazenagem, sendo que existe uma pré-disposição do consumidor em aceitar novas marcas respeitando as que possuem uma posição de destaque.

- O **individualismo** como grau de interdependência dos membros de uma sociedade, é baixo, a orientação é para o coletivismo, similar a cultura brasileira. Para a Kepler Weber, isto pode ser um problema, por exemplo, devido as parcerias e benefícios do México com o NAFTA, faz com que a relação de negócios entre os países membros seja priorizada.

- A **masculinidade**, como competição, realização e sucesso, é expressa em maior grau no México do que no Brasil. Para a Kepler, isto pode se manifestar como um diferencial competitivo pois além das Maquinas de limpeza a empresa oferece Soluções Completas em Armazenagem. Mostrando que seus produtos buscam atender de forma assertiva a necessidade de seus clientes.

- O **controle de incertitude**, como grau de sentir-se ameaçado por situações desconhecidas ou ambíguas e de construir crenças e meios para evitá-las, é alto e bem similar ao grau da cultura brasileira. O México tem uma preferência elevada para evitar a insegurança. A Kepler deve buscar encontrar consumidores dispostos e abertos para inovação, pois devido ao perfil dos mexicanos, a inovação pode vir a ser resistida, neste caso precisão, pontualidade e atendimento diferenciado podem ser a chave para o sucesso.

- O **pragmatismo**, como vínculo com o passado ao enfrentar desafios do presente e futuro, demonstra um baixo grau, o que caracteriza o México como normativa, ou seja, mantém as tradições e normas consagradas no passado e são desconfiados a mudanças na sociedade, mais que os brasileiros. Hofstede destaca que, embora há curiosidade sobre e tolerância de coisas novas, existem fortes conceitos de "bom" e "ruim", e que negócios são avaliados pelos resultados de curto prazo. Para a Kepler, é importante entender e explorar no posicionamento de seus produtos o que o mexicano considera importante, bem como destacar para os seus parceiros comerciais os resultados positivos a curto prazo.

- A **indulgência**, como grau de controle dos desejos e impulsos, no México é alto, demonstrando uma alta necessidade de atender aos desejos e impulsos. Para a Kepler, como produz equipamentos com alto padrão tecnológico e personaliza de acordo com a necessidade dos clientes este aspecto é importante, pois pode explorar essa busca pela satisfação de desejos dos mexicanos.

Em suma, o consumidor mexicano, a partir de seus valores culturais, podem ser considerados fechados a novas ofertas, reagem a estímulos que enfatizam o sucesso e competição, buscam a obtenção de resultados rápidos, tendem a ser impulsivos, mas também prezam pela tradição e respeitam seu passado.

Considerando que o principal concorrente da Kepler é americano, sendo este país um dos principais parceiros do México e com proximidade geográfica, pode-se gerar uma barreira ou desvantagem para produtos de origem brasileira.

Por outro lado, o diferencial da Kepler em oferecer sistemas completos de armazenagem e produzir Maquinas de Limpeza de grãos, equipamento esse não fabricado pela concorrência, pode ser considerado como um canal de entrada para aumento da participação do share no México.

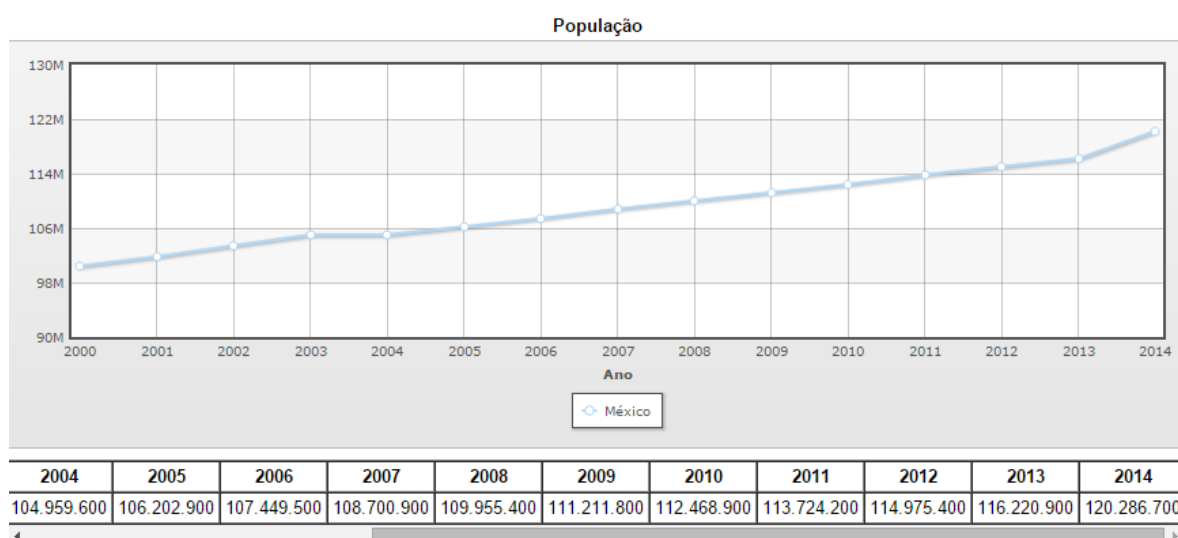
4.5 O ambiente demográfico

Perfil demográfico do México (4.5.1) e produção agrícola (4.5.2) interferem na produção de cereais e representam oportunidades ou barreiras para aceitação e comercialização de equipamentos de armazenagem.

4.5.1 Perfil demográfico do México

O México é o mais populoso país de língua espanhola do mundo e o segundo mais populoso país da América Latina, depois do Brasil. Cerca de 60% da população é de etnia mestiça (os mestiços), 15% são ameríndios e 25% de origem europeia. A figura 13 a seguir demonstra o crescimento da população Mexicana ao longo dos anos.

Figura 13 – População Mexicana



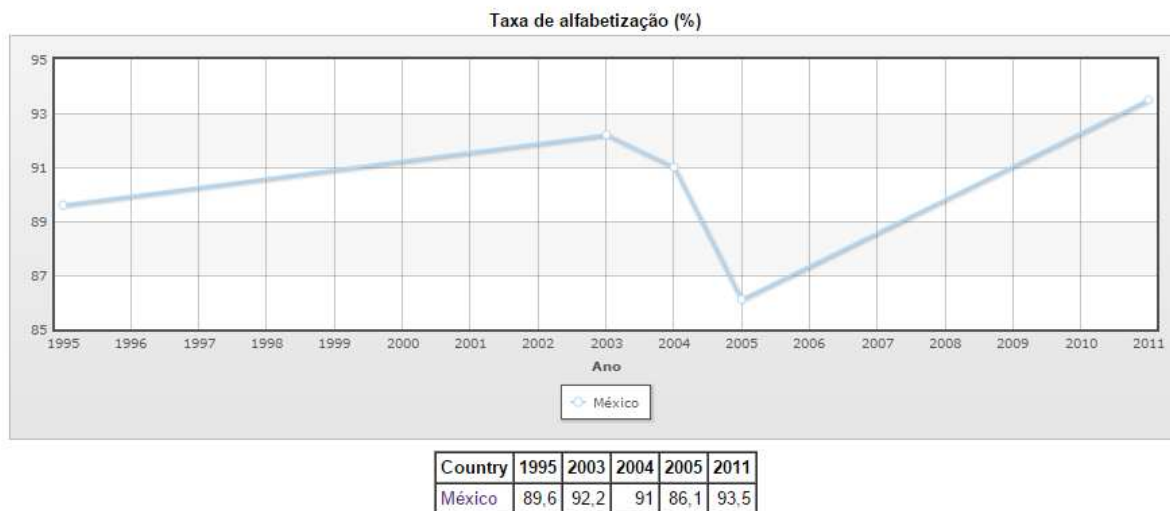
Fonte: CIA World Factbook

O país é predominantemente católico romano (89%), com 6% de adesão a várias fés protestantes e os restantes 5% ou a aderir a religiões menores ou sem religião. A idade média atual (no ano de 2010) é de 27,5 anos, e será de 43,1 anos em 2050 segundo a ONU.

No México o índice de alfabetização é alto 93,5% para jovens com menos de 14 anos, e 91% para as pessoas acima de 15, colocando o México em 24º lugar no

ranking mundial de acordo com a UNESCO. A figura 14 a seguir demonstra a evolução da taxa de alfabetização Mexicana ao longo dos anos.

Figura 14 – Taxa de Alfabetização Mexicana



Fonte: CIA World Factbook

A língua mais importante e oficial no México é o espanhol, porém existem 62 línguas indígenas no país considerado nacional. O espanhol mexicano mostra uma variedade de acentos e dialetos que variam entre regiões e estados, porém com características uniformes se comparado com outros países.

A participação em feiras é uma forma importante para a divulgação dos produtos e a Kepler sabedora disso, em 2014 expôs na FIGAP que acontece de 2 em 2 anos em Guadalajara-México. Essa feira é voltada para a indústria de alimentos balanceados e atende clientes do México e países vizinhos.

4.5.2 Produção agrícola

O México conta com um território nacional de 198 milhões de hectares dos quais 145 milhões se dedicam a atividade agrícola.

Cerca de 30 milhões de hectares são de terra de cultivo agrícola e 115 milhões são de pastagens. Além disso, as florestas cobrem cerca de 45,5 milhões de hectares.

Agricultura no México é mais do que um importante setor produtivo. Segue além da sua participação no PIB nacional, que é de apenas 4%, as múltiplas funções

da agricultura no desenvolvimento econômico, social e ambiental determinar que seu impacto no desenvolvimento é muito maior do que este indicador demonstra.

A expansão da agricultura e a criação de gado ocasionou um enorme impacto sobre as áreas de floresta que, no período de 1981-1990, desapareceram à razão de 6,8% em cada ano.

América Central e Caribe serão afetados pelo El Niño, no México, praticamente o único produtor de trigo dessa região, a colheita de 2015 vai registrar um nível recorde de 4.1 milhões de toneladas. Essa alta se deve a expansão da área semeada, o crescimento da demanda local e mais rentabilidade. As projeções preliminares da FAO para o conjunto de países do Caribe e da América Central indicam um aumento da produção de milho de 5% comparado a 2014, ou seja, 29.6 milhões de toneladas. Isso se deve a uma maior produção no México que responde por cerca de 85% de toda essa região e alcançaria um nível recorde de 25 milhões de toneladas por causa da maior área semeada. Caso se exclua o México, as projeções para a colheita de milho da América Central e o Caribe são incertas devido a presença do El Niño que pode causar menos chuvas e condições de seca.

Estima-se que as importações de cereais na América Central e no Caribe devem atingir um recorde de 27.8 milhões de toneladas, acima da média dos últimos cinco anos. Essa cifra está relacionada as grandes importações de milho e arroz, principalmente nos países afetados pela seca em 2014, entre eles, El Salvador, Guatemala, Honduras e Nicarágua.

A produção agrícola no México está concentrada nos estados de Sinaloa, Sonora, Chihuahua, Jalisco, Michoacán, Veracruz e Chiapas. De acordo com Banco Mundial, em 2013 o rendimento de cereais (kg por hectare) foi de 3.387 kg, sendo que o total de terras utilizadas para a produção de cereais foi de 9.806.421 hectares. Atualmente, o México apresenta uma produção de mais de 30 milhões/toneladas de grãos e importa cerca de 20 milhões de toneladas/ano. Nas figuras 15 e 16 é possível visualizar melhor esses dados.

Figura 15 – Produção de cereais no México (Ton)



Fonte: FAO

Figura 16 – Superfície utilizada para produção de cereais (Hec)

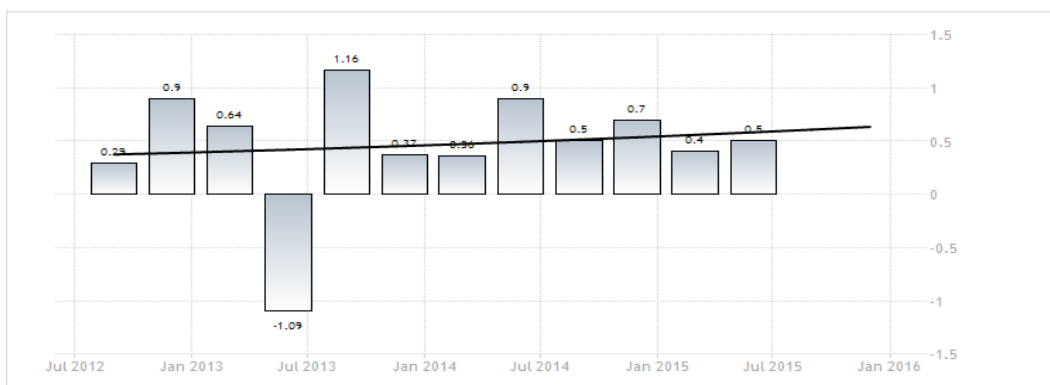


Fonte: Banco Mundial

Subsídio de 50 a 75% do valor do investimento em equipamentos através do “Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura”, parte do “Plán Nacional de Desarrollo 2007-2012” regulamentado pela SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación).

Muita agilidade na liberação deste subsídio. A seguir as figuras 17, 18 e 19 algumas figuras ilustram o PIB Mexicano.

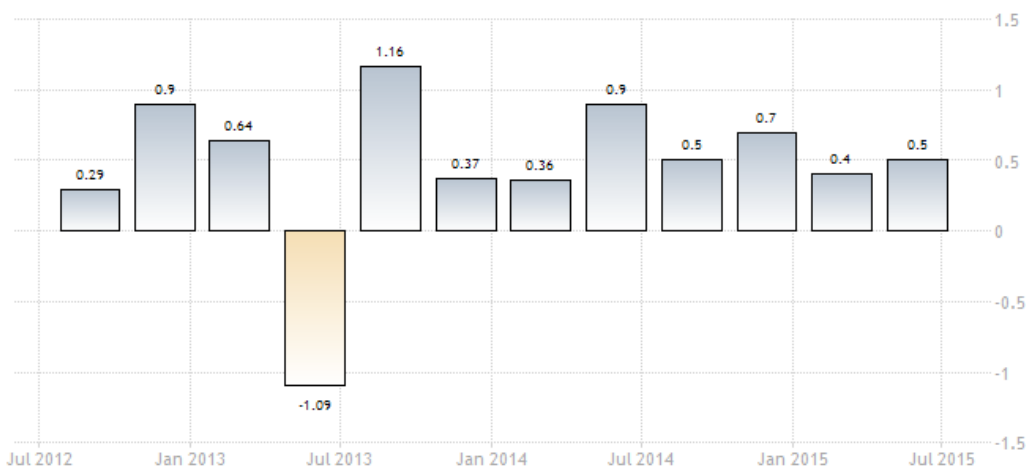
Figura 17 - Taxa De Crescimento do PIB – Previsão



Previsão	Atual	Q3/15	Q4/15	Q1/16	Q2/16	2020	2030	2050	Unidade
Taxa De Crescimento do PIB	0.5	0.75	0.58	0.23	0.63	0.8	0.6	0.63	Porcentagem
Previsão - México - Taxa De Crescimento do PIB									

Fonte: Trading Economics

Figura 18 - Taxa De Crescimento do PIB



Atual	Anterior	Maior	Menor	Datas	Unidade	Periodicidade
0.50	0.40	2.90	-6.60	1993 - 2015	Porcentagem	Trimestral

Fonte: Trading Economics

Figura 19 - PIB Agricultura



Atual	Anterior	Maior	Menor	Datas	Unidade	Periodicidade	
464001.00	401009.00	504202.00	257767.00	1993 - 2015	MXN - Milhões	Trimestral	Constant 2008 Prices, NSA

Fonte: Trading Economics

Segundo FMI em 2015 o produto interno bruto por habitante no México (mil milhões na moeda nacional) deverá chegar a MXN 18 075.88. O produto interno bruto por habitante – Dólares a USD 10 174.33 e o produto interno bruto ao preço corrente (em mil milhões de dólares) de USD 1 231.98. Para uma melhor visualização essas informações serão ilustradas pelas figuras: 20 e 21.

Figura 20 – PIB por habitante



Fonte: FMI

Figura 21 – PIB



Fonte: FMI

4.6 Análise do micro ambiente

4.6.1 O ambiente concorrencial

Principais concorrentes: GSI, BROCK e MFS YORK.

4.6.2 Clientes

Principais clientes: cooperativas, produtores rurais, portos, *trading companies*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA AS DECISÕES DA KEPLER

O presente estudo foi elaborado com o objetivo de avaliar a viabilidade para a entrada da empresa Kepler Weber, fabricante de equipamentos para armazenagem no mercado mexicano. Deste modo, encontrou-se um mercado potencial para o equipamento maquina de limpeza com grandes oportunidades de negócios no segmento em que a empresa se encontra.

A análise interna da empresa serviu para identificar os pontos fortes e fracos e definir sua estratégia de diferenciação. Na análise macro ambiental, foi possível destacar as principais ameaças e oportunidades existentes. Nesta análise, percebeu-se um cenário favorável a entrada das maquinas de limpeza no mercado

mexicano, uma vez que a empresa oferece produto com alta tecnologia e com custo inferior ao oferecido pelos americanos seus maiores concorrentes.

Enfim, conclui-se que o mercado do México possibilita uma gama de oportunidades para entrada de diversos equipamentos da empresa, principalmente para as máquinas de limpeza que possuem um preço diferenciado e uma boa performance. Sendo assim, finaliza-se com a recomendação de entrada da Kepler no México através da exportação, podendo gerar resultados satisfatórios e, conseqüentemente, o crescimento da empresa no âmbito internacional. A partir dessa análise espera-se que o presente estudo possa auxiliar no processo de entrada a nas ações a serem tomadas para a atuação da Kepler no mercado mexicano.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AAKER, David A.. Construindo marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio. 10.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

KOTLER, Philip.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier 2004

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6. ed. São Paulo: Atlas,2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/pib_pconst/pib_pconst2015_08.pdf

http://www.indexmundi.com/pt/mexico/divida_externa.html

<http://financeone.com.br/moedas/conversor-de-moedas>

http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepstat/Perfil_nacional_social.asp?pais=MEX&idioma=e

<http://pt.actualitix.com/pais/mex/mexico-superficie-utilizada-para-a-producao-de-cereais.php>

<http://pt.tradingeconomics.com/mexico/gdp-growth>