

OS DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE UMA EDITORA ESTRANGEIRA AO SE INSERIR NO MERCADO BRASILEIRO DE LIVROS IMPRESSOS: UM ESTUDO DE CASO

William Mazzucatto (IC) e Francisca Gallon Grostein (Orientador)

Apoio PIVIC Mackenzie

Resumo

Qualquer que seja a forma de internacionalização é necessário que a organização interaja com o ambiente econômico, político-legal e sociocultural de um país. Este estudo de caso teve abordagem qualitativa e foi realizado a partir da análise ambiental proposta por Keegan e Green (2013) e associada a um importante *player* global inserido no mercado editorial brasileiro de livros impressos, aqui identificado como editora *Alpha*. Investigou-se, também, as estratégias para internacionalização utilizadas pela editora *Alpha* sob a ótica de Hills e Jones (2012). Os dados foram coletados a partir de entrevistas, em profundidade, com funcionários e ex-funcionários da editora e analisados por categorias conforme orientação de Bardin (2011). Pode-se afirmar que as informações preconizadas pela teoria aqui apresentadas foram aplicadas pela editora *Alpha* em sua estratégia de internacionalização e interação com o mercado brasileiro de livros impressos.

Palavras-chave: Internacionalização de negócios, Estudo de Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização.

Abstract

Whatever the form of internationalization, it's necessary that company interacts with the economic, political legal and socio cultural environment of the country. This case of study had a qualitative approach and it was realized from environmental analysis proposed by Keegan and Green (2013) and applied to an important global player inserted into the Brazilian editorial market of printed books, also identified as publisher *Alpha*. It also investigated the strategies for internationalization used by publisher *Alpha* from the perspective of Hills and Jones (2012). Data were collected from depth interviews with employees and former employees of the publisher and analyzed by categories directed by Bardin (2011). It can be stated that the information recommended by the theory presented here were applied by publisher *Alpha* in it analysis of the Brazilian environment and market approach strategies.

Keywords: International Business, External Market Studies, Internationalization Strategies.

1. INTRODUÇÃO

A partir do processo de globalização da economia, a concorrência entre as empresas deixou de ser local para ser global. Por conta da expansão geográfica, as empresas passaram a atuar em variados ambientes, caracterizando assim o processo de internacionalização das empresas. (DICKEN, 2010)

O processo de internacionalização pode se dar de diversas formas, como por exemplo, por meio da exportação, de parcerias feitas com empresas estrangeiras ou por investimento estrangeiro direto – IED (HILLS; JONES, 2012).

Qualquer que seja a forma de internacionalização é essencial que as empresas realizem um estudo prévio sobre as múltiplas características do ambiente econômico, político-legal e sociocultural que serão submetidas ao investir em outros territórios geográficos (KEEGAN; GREEN, 2013).

O mercado editorial de livros impressos brasileiro ainda está passando por esse processo de internacionalização mencionado acima e as editoras estrangeiras que vieram disputar o mercado editorial brasileiro, seja por meio de alianças estratégicas, seja por meio de investimento direto – IED, também tiveram que levar em conta o ambiente econômico, político-legal e sociocultural do Brasil.

A editora, objeto deste estudo de caso, aqui nomeada como editora *Alpha* atua no subsegmento de livros científicos, técnicos e profissionais (CTP) ou também conhecidos como os livros universitários.

Segundo o Sindicato Nacional de Editores de Livros – SNEL em pesquisa divulgada em 2014, o subsegmento CTP do mercado de livros impressos é o que mais cresce dentro outros nichos do mercado editorial desde 2011, devido a crescente facilidade de acesso a cursos de nível superior e técnico e a demanda por profissionais bem formados no mercado.

Portanto, o mercado de livros impressos no Brasil, assim como outros mercados deve ser avaliado previamente para se identificar possíveis oportunidades e desafios. Este estudo de caso teve como objetivo conhecer os desafios e as oportunidades encontrados por uma importante editora estrangeira no momento de sua inserção no mercado de livros impressos brasileiro, especialmente no que se refere à adaptação da empresa ao ambiente econômico, político-legal e sociocultural do mercado de livros impressos no Brasil e as estratégias de internacionalização adotadas neste processo.

Neste contexto, o problema de pesquisa que direcionou este estudo de caso foi assim enunciado: quais foram os desafios e as oportunidades encontrados por uma editora

estrangeira ao se inserir no ambiente econômico, político-legal e sociocultural do mercado de livros impressos no Brasil?

Objetivos da pesquisa

O objetivo geral dessa pesquisa foi identificar quais foram os desafios e as oportunidades encontrados por uma editora estrangeira ao se inserir no mercado de livros impressos no Brasil. Para se alcançar esse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos.

- a) Identificar os desafios e as oportunidades do ambiente econômico, político-legal e sociocultural encontradas pela a editora *Alpha* ao se inserir no mercado de livros impressos, no Brasil.
- b) Identificar as estratégias de internacionalização adotadas pela editora *Alpha*, objeto deste estudo de caso.

2. REFERENCIAL TEORICO

Este estudo se apoiou nas teorias que abordam a forma de caracterização do ambiente econômico, político-legal e sociocultural dos mercados proposta por Keegan e Green (2013) e nas estratégias de internacionalização propostas por Hills e Jones (2012).

2.1 AMBIENTE ECONÔMICO

O ambiente econômico global é caracterizado pelo seu dinamismo e elevado nível de competitividade. A busca por outros mercados exige que as empresas realizem um estudo prévio e avaliem entre outros fatores os índices macroeconomicos, como i) índice de desemprego; ii) flutuação cambial; iii) índice inflacionário; iv) índice de crescimento econômico; v) renda *per capita* e vi) ambiente competitivo (KEEGAN; GREEN, 2013).

2.1.1 PANORAMA ECONÔMICO BRASILEIRO

Segundo a teoria proposta por Keegan e Green (2013) o modelo econômico brasileiro é associado ao capitalismo de mercado por haver liberdade na alocação de recursos por parte da iniciativa privada, mesmo havendo limitações ou concessões por parte do governo.

Para que a dinâmica entre o governo e iniciativa privada contribua para um ambiente econômico estável, é necessário que haja equilíbrio fiscal e sustentabilidade econômica (KEEGAN; GREEN, 2013). Para que se possa compreender o cenário econômico brasileiro à época da inserção da editora *Alpha* no Brasil, faz-se a seguir uma breve contextualização do ambiente econômico brasileiro e seus respectivos índices macro-econômicos.

As décadas de 80 e 90 foram marcadas por muitas mudanças sociais, crises financeiras e planos econômicos. O processo de abertura econômica no Brasil favoreceu o avanço do processo de globalização da economia brasileira e de seus meios de produção (RIBEIRO, 2014).

A concentração de renda no País nas classes altas da sociedade nas décadas de 80 e 90 teve um impacto negativo nas dinâmicas do mercado de trabalho, inicialmente. As relações entre empregados e empregadores foram modificadas, pois se reduziu muito o número de trabalhadores com carteira assinada, aumentou o emprego informal (sem carteira assinada) e o número de trabalhadores autônomos (RIBEIRO, 2014).

Segundo Ribeiro (2014) o crescimento da economia se relaciona com o índice de desemprego de um país; pois à medida que aumenta do Produto Interno Bruto (PIB) aumenta também a oferta de vagas de emprego e número de empregados.

Juntamente com a mudança da política cambial em janeiro de 1999, restabeleceu-se um clima mais otimista e a economia voltou a crescer, principalmente a partir dos anos 2000. Entre 2001 e 2009, a parcela de empregados formais cresceu 7,3 pontos percentuais, quando comparado à parcela de empregados formais no período da década de 1990 (RIBEIRO, 2014).

Segundo Roque (2012) em 1999, com a adoção oficial do sistema de câmbio flutuante, valorização da moeda local e a abertura do mercado brasileiro ao comércio internacional, o Banco Central do Brasil passou a adotar uma economia oficialmente aberta com facilidades nas transações comerciais e barateamento de investimentos externos tornando o mercado interno brasileiro atrativo.

O índice inflacionário de um país contrai ou estimula a estrutura de produção da economia, o que a deixa menos ou mais produtiva. Uma economia menos produtiva significa menos produtos no mercado em relação à demanda. Menos produtos no mercado em conjunto com um acentuado aumento da oferta monetária significam preços maiores e diminui o poder aquisitivo dos consumidores. (ROQUE, 2012)

No decorrer dos anos 80, o índice de inflação no Brasil chegou a ultrapassar os 2.000%, com a desvalorização da moeda local e consequente diminuição do poder de compra dos consumidores. Segundo dados fornecidos pelo Banco Central do Brasil (2014) desde o ano de 1995 os índices de inflação vem se mantendo a uma média de 6,5%.

O Brasil é o maior país da América Latina em termos de dimensão territorial, econômica e demográfica, além de ter uma renda *per capita* de US\$ 8.040. Sendo assim, é caracterizado pelo avanço recente dos índices de desenvolvimento industrial, urbanização e educação (KEEGAN; GREEN, 2013).

Segundo Keegan e Green (2013) pelo crescente desenvolvimento da economia brasileira nos últimos oito anos - onde aproximadamente 50 milhões de brasileiros se juntaram à classe média e aumentaram seu poder de compra - o Brasil se tornou alvo de investimento de empresas globais.

Ainda no ambiente econômico, a organização que se insere no mercado global deve identificar oportunidades e riscos em investir em mercados de seu interesse, para que possa ser competitiva e se estabelecer de forma bem sucedida em outros territórios geográficos e em diferentes ambientes competitivos (KEEGAN; GREEN, 2013).

O levantamento de dados para se estruturar o ambiente competitivo de um mercado no qual uma empresa se insere, determina as estratégias que conduzem o posicionamento da empresa, o nível de competitividade e o nível de atratividade do mercado.

Para demonstrar o modo proposto por Keegan e Green (2013) de avaliação qualitativa e quantitativa de um mercado alvo de investimento faz-se, a seguir, um levantamento de dados recentes e históricos para um breve panorama sobre o mercado editorial brasileiro de livros impressos.

Segundo relatório realizado anualmente pelo Sindicato Nacional dos Editores de Livros - SNEL e pela Câmara Brasileira do Livro – CBL (2014), o faturamento total do mercado editorial de livros impressos brasileiro aumentou gradativamente em reais (R\$), conforme demonstra o quadro abaixo:

Quadro 1: Faturamento e Crescimento do Mercado editorial de livros brasileiro

Ano	Faturamento (R\$)	Crescimento real em relação ao período anterior (%)
1995 - 1999	R\$ 9.500.221.729,00	99,2%
2000 - 2004	R\$ 11.348.998.609,00	19,5%
2005 - 2009	R\$ 15.939.950.283,18	40,5%
2010 - 2014	R\$ 25.095.902.676,88	57,4%

Fonte: Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL)

Segundo pesquisa da Nielsen (2014) dos 10 grupos editoriais com maior catálogo ou número de títulos de livros impressos disponível no mercado, quatro deles estão posicionados para atender o consumo de livros do subsegmento científico, técnico e profissional - CTP do mercado editorial, incluindo a editora *Alpha*.

O mercado editorial de modo geral, segundo Sindicato Nacional dos Editores de Livros - SNEL (2014) está com projeções estabilizadas, já que o faturamento das vendas ainda apresentou leve crescimento de 0,86% em reais (R\$) no ano de 2014 comparado com o ano de 2013.

Por outro lado, as empresas que pensam em se internacionalizar, não devem apenas levar em conta o ambiente econômico para projetar seus resultados. Elas devem, também, se inserir no contexto político-legal do país. (KEEGAN; GREEN, 2013).

2.2 AMBIENTE POLITICO-LEGAL

Para Keegan e Green (2013) o ambiente politico-legal é composto de uma variedade de organizações governamentais e agências não governamentais que fazem cumprir as leis, atuando como reguladores do ambiente.

Qualquer competidor envolvido no marketing global deve ter uma compreensão geral da importância da soberania dos governos nacionais, já que a política do ambiente varia de país para país, e a avaliação de risco político acaba sendo crucial, principalmente, para compreender as ações de um governo em particular no que diz respeito a impostos, apreensão de ativos e suas práticas jurídicas. (KEEGAN; GREEN, 2013).

O sistema politico-legal de um país é associado ao seu avanço econômico e industrial, isto é, segundo Keegan e Green (2013) estágios avançados de economia correspondem a práticas livres de mercado, onde as leis apenas interfiram na ordem social e no desenvolvimento do capital intelectual do país.

Para Keegan e Green (2013) ao se inserir em um ambiente politico-legal de um país, a empresa deve avaliar i) risco político; ii) carga tributária; iii) apoio do governo ao mercado.

2.2.1 RISCOS E OPORTUNIDADES FRENTE ÀS REGULAMENTAÇÕES

Os riscos sobre a decisão de internacionalizar de uma empresa iniciam desde sua entrada até o seu desenvolvimento no país, já que lidam com forças não controláveis, como o governo e suas práticas. (KEEGAN; GREEN, 2013).

Ao se inserir em territórios estrangeiros, é importante que a empresa compreenda o grau de interferência das agências reguladoras no mercado e como elas funcionam para proteger os seus interesses e promover seu desenvolvimento.

Segundo Keegan e Green (2013) o risco político é associado ao grau excessivo de interferência do poder legislativo no mercado, o que pode impactar na lucratividade e na expansão da empresa.

Esta visão de ideais de políticas liberais mencionadas por Keegan e Green (2013) se consolidaram no Brasil em meados dos anos 90 com a proposta de intervencionismo estatal mínimo, abertura comercial completa e as privatizações, já que neste momento, o Estado definiu qual seria o seu papel estratégico na condução econômica para um crescimento sustentável em um ambiente que dava indícios de estabilização ao final dos anos 90 (PINHEIRO, 2001).

Por ter de prover a nação de capital suficiente para financiar serviços básicos de saúde, educação, segurança, dentre outros gastos, o governo estabelece taxas básicas de arrecadação, o que compõe a carga tributária, que é baseada na cobrança de impostos de pessoas físicas e jurídicas por suas ações, sejam comerciais ou de vertente individual. (KEEGAN; GREEN, 2013)

Para Keegan e Green (2013) embora presente em todas as nações do mundo de modelo econômico capitalista, a relação de um país com o sistema tributário é complexa e exige que empresas globais estabeleçam algumas estratégias para manter a competitividade em território estrangeiro e aproveitar possíveis oportunidades.

Segundo a Câmara Brasileira do Livro (2007), desde a década de 1960, o Estado estabeleceu uma política de imunidade tributária à indústria do livro, tendo deixado de recolher tributos como ICMS, Imposto de Importação, Imposto sobre Serviço, PIS e COFINS/ PASEP, destinados a estimular e promover a educação e a cultura.

O benefício dado pelo governo à indústria do livro pode ser entendido sob a ótica de Keegan e Green (2013) como uma cooperação regulatória. O grau de cooperação regulatória e harmonia entre a relação governo-mercado resultam como um elo comum. Para apoiar o mercado global e interesses mútuos, muitos governos têm aprofundado seu relacionamento com as organizações em troca de investimento em setores estratégicos para o desenvolvimento socioeconômico do país, como no caso, o da educação (KEEGAN; GREEN, 2013).

Segundo Câmara Brasileira do Livro (2014) o governo brasileiro vem sendo um aliado ao mercado editorial de livros impressos brasileiro desde meados dos anos 2000, principalmente ao que diz respeito ao segmento de livros didáticos e científicos, técnicos e profissionais (CTP). O governo promove através de suas instituições, compras de títulos acadêmicos variados para ampliar o acesso ao conhecimento e educação em redes públicas e privadas de ensino no país.

Como suporte deste programa de acesso a conhecimento e educação, o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) promove o “acesso aberto” ou “livre”

à produção científica. O Portal Domínio Público do Ministério da Educação (MEC) disponibiliza textos em domínio público e teses acadêmicas e a política da Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Ensino Superior (CAPES) torna disponível na Internet todas as novas teses e dissertações brasileiras.

Este incentivo ao uso de “licenças livres” em diversos tipos de conteúdos, isenção tributária e ampliação do acesso ao conteúdo técnico científico são reconhecidos pelo mercado editorial como um estímulo para o desenvolvimento do mesmo e como uma oportunidade para a produção contínua de conteúdo acadêmico.

2.3 AMBIENTE SOCIO-CULTURAL

Para Keegan e Green (2013) os vários fatores culturais exercem influências importantes sobre o consumidor e o produto. Estes fatores devem ser reconhecidos na formulação um plano de marketing global, adaptando o produto às necessidades específicas da cultura dos diferentes mercados internacionais.

O entendimento do ambiente sociocultural deve ser feito a partir do levantamento de atitudes, crenças e valores sociais do país alvo do investimento estrangeiro. Estas características indicam as necessidades de consumo e orientam o posicionamento de marketing que deve ser adotado pela empresa (KEEGAN; GREEN, 2013).

No ambiente sociocultural, além do levantamento de atitudes, crenças e valores do mercado consumidor, Keegan e Green (2013) propõe o levantamento de i) contextos socioculturais e ii) segmentação demográfica

2.3.1 PANORAMA SOCIOCULTURAL BRASILEIRO

Para que se possa compreender a abordagem do contexto sociocultural e a segmentação demográfica proposta de Keegan e Green (2013), assim como, os dados levantados previamente pela editora *Alpha* neste ambiente, faz-se a seguir uma breve contextualização do ambiente sociocultural brasileiro.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2014), no último senso realizado, o Brasil tem aproximadamente 202 milhões de habitantes. Nos anos 60, o Brasil ainda era um país demasiadamente agrícola, com uma taxa de urbanização de apenas 44,7%.

Em 1980, 67,6% do total da população já viviam em cidades. Entre 1991 e 1996, houve um acréscimo de 12,1 milhões de habitantes urbanos, o que se reflete na elevada taxa de urbanização (78,4%). A partir daí, segundo dados do IBGE (2014), a migração da população agrícola para as cidades se intensificou cada vez mais.

No que diz respeito a dados que se referem ao acesso de alunos ao ensino superior - os consumidores e público alvo da editora *Alpha* - segundo o IBGE (2014), entre 2004 e 2013, a proporção de pessoas da faixa etária 25 a 34 anos com ensino superior praticamente dobrou, passando de 8,1% para 15,2%; quando comparado ao período de 1993 a 2003.

Nas redes de ensino público e privado de ensino superior, entre 2004 e 2013, houve redução da participação dos estudantes que fazem parte das famílias de alto padrão de renda em proporção ao aumento do acesso de estudantes com renda média/baixa. Em 2013, 55,0% dos estudantes de 18 a 24 anos de idade frequentavam o ensino superior, enquanto, em 2004, eram 32,9% os estudantes com acesso a este nível de ensino (IBGE, 2014).

Segundo o IBGE (2014), o Brasil teve 6.152.405 de estudantes matriculados em cursos presenciais de ensino superior. A grande maioria está no sudeste: 2,9 milhões (47,2%). O Nordeste tem 1,28 milhão (21%), seguido pela região Sul, com 962 mil (15,6%); Centro-Oeste, com 575 mil (9,3%); e Norte com 423 mil (6,8%).

Segundo pesquisa divulgada pela Nielsen (2014) os grandes consumidores de livros no Brasil pertencem às classes A e B, tem alta escolaridade e acesso a níveis de ensino a partir da graduação. A menor parcela brasileira consumidora de livros tem nível socioeconômico baixo, pertencem às classes C, D, com baixa escolaridade e baixo índice de acesso ao ensino superior.

2.4 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Hills e Jones (2012) as empresas se internacionalizam com foco em melhores condições de custos, ampliação da lucratividade e ganhos de mercado. Este foco para o desenvolvimento em escala mundial possibilita que a empresa aborde diferentes estratégias para viabilizar o seu processo de internacionalização (HILLS; JONES, 2012).

Para Hills e Jones (2012) atualmente muitas empresas concentram suas atividades de produção em mercados emergentes para oferecer novos produtos ou serviços que atenda as necessidades ainda não atendidas do consumidor.

Geralmente, ao abordar economias em desenvolvimento, como o Brasil, empresas encontram segmentos de “mercados fragmentados” (HILLS; JONES, 2012). Esses “mercados fragmentados” são atrativos para competidores globais com alto poder de investimento e que tem a intenção de ganhos em novos mercados, já que geralmente, os competidores que compõe esses tipos de “mercados fragmentados” são de pequeno/médio porte, menos competitivos frente aos competidores globais e estão suscetíveis a alianças ou acordos de benefícios mútuos para crescimento.

Para Hills e Jones (2012) a procura por oportunidades em outros mercados parte da melhor escolha de estratégias que viabilizem a condução do processo de internacionalização. Os modos pelos quais as empresas se internacionalizam podem ser: i) exportação; ii) licenciamento; iii) franquias; iv) *joint ventures* ou v) investimento estrangeiro direto - IED.

A exportação é um dos mais tradicionais modos de internacionalizar uma empresa e muitas delas começam por este processo. A vantagem da exportação é evitar custos ao se estabelecer no local e de suprir o que o mercado doméstico ainda não é capaz de produzir, com a desvantagem das barreiras tarifárias que muitas vezes deixam o produto exportado com preço menos competitivo. (HILLS; JONES, 2012)

Muitas empresas também adotam como estratégia de internacionalização, conceder “licenças” à *stakeholders* presentes nos países alvo de investimento (HILLS; JONES, 2012). Estas “licenças” consistem na concessão a este terceiro o direito de produzir ou vender em seu próprio país, em troca de um pagamento percentual ao licenciador sobre as unidades ou serviços vendidos. O licenciador, por sua vez, não arca com custos, porém convive com o risco de perder o controle de informações ou de suas tecnologias próprias.

Segundo Hills e Jones (2012) muitas empresas globais adotam como processo de internacionalização as franquias, devido ao seu baixo custo. Porém o processo de viabilização de uma franquia e o estabelecimento da relação com o *stakeholder* envolve várias rodadas de negociação devido a altos níveis de informação compartilhados durante a sua viabilização e os riscos de perder o controle das informações.

A diferença entre o licenciamento e as franquias, é que as franquias exigem mais documentos de segurança, restringem muitas das ações do franqueado e faz com que o franqueador imponha uma série de padrões e regras que acabam limitando o desenvolvimento da franquia, tornando o processo de internacionalização no território estrangeiro muito mais cauteloso e exigente. (HILLS; JONES, 2012)

A *joint venture* é outro o modelo de internacionalização que une *know how* de duas empresas para uma junção e criação de uma “nova entidade”. Embora favoreça a competitividade, faz com que ambas as empresas acordadas compartilhem altos níveis de informações e tecnologias até então singulares e percam sua exclusividade no mercado (HILLS; JONES, 2012).

O Investimento Estrangeiro Direto – IED é outro modelo de internacionalização muito utilizado em mercados globais e se dá por meio da aquisição de empresas concorrentes no país-alvo do investimento (HILLS; JONES, 2012).

Para Hills e Jones (2012) as vantagens do IED se baseiam no conhecimento tecnológico e processual adquirido com a compra de outra empresa, além de todo o espaço

já conquistado no mercado do competidor adquirido, porém acaba sendo mais custoso para o comprador se comparado com os outros métodos de internacionalização aqui mencionados, além de exigir um longo processo de negociação.

A avaliação do método de internacionalização adotado por empresas internacionais são decididos pelo balanceamento de custos e da expectativa de retorno da operação de internacionalização (HILLS; JONES, 2012).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa teve caráter exploratório. Segundo Gil (2005) as pesquisas de perfil exploratório são aquelas que têm o objetivo de explicitar e proporcionar maior entendimento de um determinado problema.

Para Godoy (1995) a natureza do problema de pesquisa indica o método de pesquisa a ser utilizado. Neste estudo, o método qualitativo se apresentou como sendo o mais adequado, uma vez que se pretendeu conhecer os desafios e as oportunidades do ambiente mercadológico que a editora estrangeira, objeto deste estudo de caso, encontrou ao atuar no mercado brasileiro de livros impressos.

Como estratégia de pesquisa, este estudo teve o contorno de um estudo de caso qualitativo que, de acordo com Yin (2005), é uma investigação empírica que procura estudar o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

Assim, este estudo de caso foi realizado com base nas ações da editora *Alpha* durante sua inserção no mercado brasileiro de livros impressos.

A editora *Alpha* é de origem anglo-holandesa, tem abrangência global, atua no subsegmento editorial de livros técnico, científico e profissionais – CTP, destinado principalmente para o público universitário.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, foi adotada como estratégia de coleta de dados a entrevista em profundidade com quatro funcionários e ex-funcionários de diversos níveis hierárquicos da editora *Alpha*. Todos os funcionários tinham mais de três anos de atuação e acompanharam o processo de internacionalização da editora, até sua oficialização no Brasil, no ano de 2013.

O instrumento utilizado para coleta dos dados qualitativos foi um roteiro de entrevista composto por perguntas abertas que foram elaboradas a partir dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico sobre os ambientes do marketing global, segundo a perspectiva de Keegan e Green (2013) e sobre os modos de entrada em mercados internacionais explicado por Hills e Jones (2012).

A análise dos dados foi feita a partir da técnica de análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin (2011). Esta técnica obedece as seguintes etapas: primeiramente foi feita a transcrição fiel das entrevistas.

Em seguida, foram cuidadosamente selecionados os temas que auxiliam a compreensão do fenômeno estudado e que, também, ajudam a responder o problema de pesquisa proposto. Finalmente os temas foram agrupados em categorias, conforme mostra o Quadro 2, que foram analisados detalhadamente na sessão 4.

Por se tratar de um estudo de caso, os resultados e as considerações feitas nesta pesquisa não podem ser universalizados, isto é, não podem ser extrapolados para outras empresas ou editoras.

Como afirma Yin (2005), no método do estudo de caso há a impossibilidade de se formular inferências sobre os fenômenos observados, porém, poderão servir de base para outras empresas estrangeiras do segmento editorial, que tenham interesse em entrar ou ampliar sua atuação no mercado brasileiro.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados que emergiram da pesquisa de campo foram agrupados e resultaram nas seguintes categorias:

[Quadro 2: Categorização dos resultados]

Desafios e oportunidades do ambiente econômico.	Instabilidade e incerteza econômica.
	Implementação do Plano Real e a estabilização econômica pelo modelo democrático do Estado de direito.
	Aumento do PIB e progressão econômica.
	Índices macroeconômicos estáveis a partir dos anos 2000 no mercado interno brasileiro.
	Dinâmica com o ambiente competitivo local e relação da editora <i>Alpha</i> com <i>stakeholders</i> .
	Incentivos fiscais do governo para produção e importação de livros.
	Expectativas de estabilidade política com o modelo democrático do estado de direito.

Desafios e oportunidades do ambiente politico-legal.	Sistema tributário pouco competitivo e custos agregados.
	Alta burocratização dos processos legais relacionados com o governo.
Desafios e oportunidades do ambiente sociocultural	Limitado hábito de leitura do brasileiro
	Oportunidade com estratégias diferenciadas para cada região brasileira.
	Ampliação do acesso à educação superior
	Segmentação do livro para as classes A, B e C.
	Pluralidade regional brasileira e oportunidades comerciais com segmentação regional.
Estratégias de internacionalização	Múltiplas estratégias abordadas para internacionalização
	Escritório de vendas regional em São Paulo.
	Exportação de livros em inglês no território brasileiro.
	Licenciamento de conteúdo para competidores locais.
	Aquisição de competidor local e adesão de <i>know-how</i> na formação de uma <i>joint venture</i>
	Fusão em 2013 com <i>stakeholders</i> locais.

Fonte: O autor.

4.1 AMBIENTE ECONÔMICO

O cenário macroeconômico brasileiro era marcado pela hiperinflação, alto nível desemprego e limitado crescimento econômico até o início dos anos 2000. Segundo todos os entrevistados, o ambiente econômico estava incerto em meados dos anos 80 até o final dos anos 90, pois refletia a instabilidade política brasileira e afastava potenciais investidores do Brasil.

O mercado editorial de livros impressos brasileiro era altamente fragmentado nos anos 80 e 90 pelas pequenas casas editoriais com capacidade limitada de geração de conteúdo técnico e científico próprio. Este fato foi considerado atrativo pela editora *Alpha* que viu a

oportunidade de se introduzir em um ambiente ainda pouco explorado por grupos editoriais globais.

Segundo todos os entrevistados, a elaboração e aplicação do plano real e abertura econômica foram bem-sucedidas, pois gerou expectativas e estimulou investimentos estrangeiros até então tímidos no mercado brasileiro de forma geral.

O equilíbrio do índice de inflação e a implementação da política de cambio flutuante durante os anos 90 até o início dos anos 2000 começaram a favorecer as dinâmicas do mercado interno brasileiro, já que tornaram os preços internos atrativos para competidores estrangeiros.

Para os entrevistados, as ações politico-monetárias tomadas pelo governo incentivaram, não somente a editora *Alpha* como outros *players* globais a ampliar seus investimentos e seguir com o plano de expansão em diversos segmentos de consumo, mesmo que os dados macroeconômicos apresentados no final dos anos 90 e início dos 2000 fossem preliminares, incertos e pouco consistentes na visão dos economistas da época.

A aparente consolidação da estruturação política pelo Estado democrático de direito e o crescimento do Produto Interno Bruto – PIB diminuíram a sensação de risco econômico no mercado interno brasileiro, já que para todos os entrevistados, estes dados são os mais indicativos e esclarecedores para se avaliar tendências econômicas de um mercado.

Na visão dos entrevistados as ações do governo podem favorecer índices macroeconômicos tal como o crescimento do PIB, que reflete diretamente na renovação tecnológica e no aumento da renda as famílias, aumentando o emprego e a renda *per capita*.

No decorrer dos anos 2000, consolidaram-se as expectativas dos investidores estrangeiros para o mercado brasileiro, sobretudo com a expansão da classe média e a sustentação do modelo econômico capitalista.

Durante todo o período da inserção da editora *Alpha* no mercado brasileiro de livros impressos, sua expansão esteve ligada à sua dinâmica com o ambiente competitivo local e em sua relação com os seus *stakeholders* regionais, para adquirir *know how* para a tomada de ações seguras e sustentar o seu desenvolvimento no mercado brasileiro de livros impressos.

Nenhuma ação tomada pela editora *Alpha* no que diz respeito a sua inserção no ambiente econômico brasileiro de livros impressos foi feita sem a recomendação prévia de seus parceiros locais.

4.2 AMBIENTE POLITICO-LEGAL

Segundo todos os entrevistados, a consolidação do modelo de gestão de política democrática no Brasil diminuiu a perspectiva de controle excessivo do governo sobre o mercado e estimulou a entrada de *players* estrangeiros no final dos anos 90.

Para todos os entrevistados, um governo com uma postura liberalista sobre o mercado favorece a entrada de *players* estrangeiros, estimula investimentos e contribui para uma dinâmica cooperativa entre empresas e agentes reguladores, assim como mencionado por Keegan e Green (2013).

Apesar dos entrevistados entenderem que a carga tributária é necessária para que o governo possa investir em setores como educação, saúde, segurança e em infraestrutura com recolhimento de impostos de pessoas físicas e jurídicas, eles foram unânicos em dizer que este retorno é pouco visível, principalmente no que diz respeito à infraestrutura do país.

Todos os entrevistados reconhecem que existem concessões tributárias para importação e produção de livros no Brasil, mas que a falta de infraestrutura logística e tecnológica brasileira encarecem o processo de produção e distribuição do livro pelo território nacional, deixando o preço do livro menos competitivo, portanto menos acessível para as classes de baixa renda.

O ambiente político-legal brasileiro é considerado lento pelos entrevistados, no que diz respeito à implementação de políticas que incentivem o mercado, na aplicação de leis nos processos jurídicos e em sua atuação como regulador do ambiente, o que torna qualquer procedimento que os relaciona mais lento, inclusive os relativos ao processo de internacionalização.

Todas as ações tomadas pela editora *Alpha* durante sua interação com o ambiente político legal brasileiro também partiram de recomendações feitas por seus parceiros locais, principalmente no que diz respeito ao entendimento da complexidade tributária, dos procedimentos legais, limitações e do melhor modo de impor seus interesses.

4.3 AMBIENTE SOCIOCULTURAL

Por conta do contexto sociocultural brasileiro repleto de diversidades sociais, educacionais e da desigual inclusão de classes sociais, para todos os entrevistados, o livro foi sempre direcionado para consumidores de alto poder aquisitivo, principalmente no que diz respeito ao segmento de livros universitários.

As atuais políticas de inclusão educacional universitária, como o Fundo Financeiro Estudantil – FIES, vêm favorecendo as perspectivas do segmento de livros científicos,

técnicos e profissionais - CTP do mercado editorial e refletindo nos resultados da editora *Alpha*, já que segundo os entrevistados, estes programas financiados pela iniciativa pública tendem a ampliar o acesso dos brasileiros à educação e, conseqüentemente, expandir o mercado consumidor de livros de forma geral.

Porém, segundo todos os entrevistados, embora o perfil do consumidor do livro venha se diversificando e sendo ampliado para todas as classes consumidoras, os preços praticados atingem principalmente as classes A e B brasileiras, já que esta tem maior possibilidade e poder de compra, como mencionado na pesquisa Nielsen (2014).

Ainda assim, é característico de economias em desenvolvimento, o limitado hábito de leitura. Na visão dos entrevistados, o processo de reconhecimento do valor do conteúdo de um livro e a busca por adquirir conhecimento ocorre de forma mais lenta em mercados emergentes como o Brasil do que em mercados já desenvolvidos.

Desde a época da inserção da editora *Alpha* no ambiente sociocultural brasileiro, a visão de se abordar um mercado em desenvolvimento sempre consistiu em estipular metas a longo prazo, acompanhando o desenvolvimento social a medida do desenvolvimento econômico e potencial de crescimento de um país.

A adaptação sociocultural da editora *Alpha* no que diz respeito à extensão territorial brasileira se apoiou em suas parcerias estratégicas, como as gráficas locais, transportadoras e da força de venda e do desempenho da equipe de divulgação universitária adaptada para cada estado já implementada por seus *stakeholders* locais, facilitando a abordagem com o mercado editorial brasileiro.

Segundo todos os entrevistados, a adaptação da comunicação e do preço a cada região foi crucial para a expansão por todo território brasileiro e para que pudesse diversificar seu consumo em regiões como nordeste e norte onde o mercado ainda não é tão desenvolvido como no Sudeste, exigindo que as negociações ocorressem de forma exclusiva.

A pluralidade regional brasileira fez com que a editora *Alpha* se apoiasse em seus parceiros estratégicos locais para consolidar equipes comerciais regionais, onde poderia considerar previamente o poder aquisitivo dos consumidores e negociar com pontos de venda, ampliando sua praça e participando de feiras e eventos regionais.

4.4 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo os entrevistados, no momento em que a editora *Alpha* direcionava sua estratégia de crescimento e expansão global para o mercado brasileiro, já estava pré-estabelecida como referência em publicações científicas e já era utilizada em universidades de medicina no Brasil, mesmo que ainda sem a tradução para o português de suas literaturas.

Para que a editora *Alpha* se estabelecesse no “mercado fragmentado” de livros impressos do Brasil, assim como mencionado por Hills e Jones (2012) e atuasse num ambiente econômico característico de mercados emergentes, foi necessário que buscasse parceiros estratégicos locais para que tivesse uma visão holística das dinâmicas do mercado editorial brasileiro e suas respectivas singularidades.

Os entrevistados afirmaram que o processo de inserção da editora *Alpha* no mercado editorial brasileiro se deu em quatro etapas, até a consolidação de seu processo de internacionalização em meados de 2013, sendo estes: exportação, licenciamento, *joint venture* e investimento estrangeiro direto - IED.

No início dos anos 90, a editora *Alpha* mantinha um escritório regional de vendas na cidade de São Paulo com uma equipe voltada para a venda de artigos científicos e para atender a demanda local e de toda América latina.

A crescente importação dos livros produzidos nos Estados Unidos em inglês da editora *Alpha* pelos distribuidores e casas editoriais locais despertou interesse pelo potencial de consumo do mercado de livros impressos no Brasil, fazendo com que a editora redirecionasse sua estratégia não só para a venda dos artigos científicos, mas que também passasse a estimular a importação de seus livros.

A consolidação das parcerias estratégicas e as negociações com as casas editoriais locais para estimular a importação, distribuição, utilização e tradução de seu conteúdo iniciaram a troca de *know how* e integração da editora *Alpha* com o mercado brasileiro de livros impressos.

Como estratégia para estreitar este relacionamento com os parceiros locais, a editora *Alpha* passou a conceder o licenciamento de seu conteúdo em meados dos anos 90 para as pequenas casas editoriais locais, complementando a capacidade de produção de conteúdo técnico científico e estreitando o contato com estes potenciais *players* do mercado editorial.

Dentre os parceiros estratégicos os quais passou a licenciar o conteúdo, destacava-se aquele que detinha um melhor desempenho de vendas de livros impressos em variadas áreas do conhecimento técnico-científico.

Este parceiro local - destaque em vendas de seu próprio conteúdo e daqueles licenciados pela editora *Alpha* - era uma das editoras pioneiras na produção de conteúdos de negócios e de ciências sociais e aplicadas, campos de conhecimento ainda pouco explorados pela editora *Alpha* que ainda detinha seu portfolio basicamente nos campos de conhecimento da medicina e da biologia.

Após aproximadamente 15 anos de avaliação e estudo sobre a consistência dos demonstrativos financeiros deste parceiro estratégico local, a editora *Alpha* seguiu para o terceiro estágio de seu processo de internacionalização em território brasileiro: a formação de uma *joint venture*.

Segundo todos os entrevistados, a formulação de uma *joint venture* ocorreu mesmo em ambiente econômico, político legal e sociocultural conturbado, o qual o Brasil se enquadrava e em um primeiro momento, somente entre a editora *Alpha* e este parceiro local bem posicionado e com alto desempenho em vendas em meados dos anos 2000.

Para os entrevistados, esta abordagem com este parceiro já consolidado no mercado editorial brasileiro de livros impressos em outras áreas do conhecimento possibilitou que a editora *Alpha* usufruísse do *market share* já conquistado pelo parceiro e aproveitasse a estrutura sistêmica, de inteligência de mercado já estabelecida e abrangesse outros nichos de consumo e leitores.

No decorrer do processo de internacionalização, a editora *Alpha* associou outras pequenas casas editoriais atuantes em outras áreas do conhecimento à sua *joint venture*, ampliando seu portfolio de títulos de livros, faturamento e participação no mercado.

Segundo todos os entrevistados, esta abordagem feita pela editora *Alpha* com estas outras casas editoriais tornou o processo de internacionalização, tal como da formulação da *joint venture* muito mais dinâmico e preciso.

O investimento estrangeiro direto - IED concretizou o processo de internacionalização da editora *Alpha* pela a compra definitiva dos *players* associados a esta *joint venture*, fazendo com que definitivamente migrasse suas estruturas e políticas globais para o mercado brasileiro, já em um ambiente estável, favorável e com maior presença de outros grupos globais que se internacionalizaram posteriormente.

Para todos os entrevistados, a abordagem da editora *Alpha* no mercado brasileiro de livros impressos é diferenciada, principalmente por adotar diferentes estratégias durante o processo de internacionalização, ter sido estrategicamente dependente de parceiros locais e por envolver um longo período de estudo de mercado.

Segundo os entrevistados, a editora *Alpha* é pioneira no mercado brasileiro de livros impressos, pois não tinha parâmetros de outras editoras globais para nortear suas ações, além de contrariar as opiniões de economistas céticos a respeito da prosperidade da economia brasileira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve como objetivo conhecer os desafios e as oportunidades da inserção de uma importante editora estrangeira no mercado de livros impressos, especialmente no que se refere à adaptação da empresa ao ambiente econômico, político-legal e sociocultural no mercado de livros impressos no Brasil e as estratégias de internacionalização adotadas nesse processo de inserção.

Os dados revelaram que editora *Alpha*, embora estivesse inserida em um contexto de ambiente econômico, político-legal e sociocultural que apresentavam dados pouco promissores à época do início e no decorrer de sua inserção, optou por seguir com o processo de internacionalização para integrar o mercado de livros impressos no Brasil.

O processo de internacionalização do mercado editorial brasileiro com entrada de competidores estrangeiros e sua interação com os pequenos competidores locais é característico destes “mercados fragmentados”, explicado por Hills e Jones (2012).

Segundo Hills e Jones (2012) muitas empresas competem para ser o primeiro a desenvolver mercados ainda pouco desenvolvidos ou “fragmentados”. São estas chamadas de *first movers* podendo capturar receitas e lucros significativos a médio e longo prazo.

Estas empresas são caracterizadas por Hills e Jones (2012) como pioneiras, pois têm a capacidade de capitalizar e colher vantagens substanciais e duradouras, absorvendo exclusivamente as oportunidades do mercado em um primeiro momento mesmo que estejam sujeitas aos riscos pertinentes de mercados ainda pouco explorados.

Assim, a editora *Alpha* visualizou no mercado brasileiro de livros impressos a oportunidade de se inserir em um cenário ainda em processo de desenvolvimento e com uma grande diversidade, com a futura ascensão da classe C e D e o consequente acesso dos brasileiros à educação superior conforme o desenvolvimento econômico e social previsto.

Para tentar minimizar os desafios e ser mais assertiva em sua inserção no mercado brasileiro de livros impressos, a editora *Alpha* previamente solidificou sua relação com parceiros locais, estruturando uma força de vendas adequada para o mercado e usufruindo de acesso aos sistemas de distribuição dos parceiros aos quais licenciava seu conteúdo.

Para Hills e Jones (2012) independente da forma, o entendimento prévio de um determinado mercado contribui para a construção de um processo de internacionalização de forma mais efetiva e fornece ao *player* a capacidade de mudar rapidamente de estratégia para aproveitar as oportunidades disponíveis e para ampliar o seu crescimento.

De fato, este estudo aponta que a editora *Alpha* dedicou – e ainda dedica – esforços no sentido de estudar e compreender o mercado editorial brasileiro para minimizar riscos e impactos em um mercado ainda pouco explorado e em desenvolvimento, constantemente aprofundando suas parcerias e identificando novas oportunidades.

Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir com outras empresas no segmento editorial que tenham interesse em entrar ou ampliar sua atuação no mercado brasileiro de livros impressos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BCB – Banco Central do Brasil. *Relatório de Inflação*. <http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2014/12/ri201412P.pdf>. Publicado em 2014. Acesso em 27 de janeiro de 2016.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

DICKEN, Peter. *Mudança global: mapeando as novas fronteiras da economia mundial*. 5ed. São Paulo: Editora Bookman, 2010.

GIL, Antonio Carlos. *Metodologia do Ensino Superior*. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

GODOY, A. S. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

HILLS, Charles W. JONES, Gareth R. *Strategic Management*. Cengage Learning, 2012.

IBGE - *Censo de educação superior*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <http://ces.ibge.gov.br/base-de-dados/metadados/inep/censo-da-educacao-superior.html>. Publicado em 2014. Acesso em 07 de abril de 2015.

IDEB - *Melhora no ensino fundamental - 2014* Disponível em: http://portal.inep.gov.br/visualizar//asset_publisher/6AhJ/content/id/139140?p_r_p_564233524_urlTitle=ideb-indica-melhora-no-ensinofundamental&redirect=http%3fportal.inep.gov.br. Acesso em 27 set. 2014.

KEEGAN, Warren J. GREEN, Mark C. *Global Marketing*. New Jersey: Pearson, 2013.

MELLO, Gustavo. *Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital*. n. 36. 2011. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3612.pdf>. Acesso em: 27 set. 2014.

NIELSEN. *Oportunidades no mercado brasileiro: uma visão consolidada do mercado editorial em um ano de bookscan brasil*. 2014. Acesso em 21 de agosto de 2015.

PINHEIRO, Armando Castelar. *O Brasil na Década de 90: uma transição bem sucedida? Texto para Discussão nº 91*, DEPEC/BNDES, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: http://www.fiap.br/revista_faap/rel_internacionais/rel_04/garcia.htm. Acesso em 21 de agosto de 2015.

RIBEIRO, J. Fernando. *A economia brasileira em momentos de ajustes: breve comparação entre 1999, 2003 e 2015*. 2014. IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada. Disponível

em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4351/1/Carta_Conjuntura_n26_economia.pdf. Acesso em: 12 de julho de 2015.

ROQUE, Leandro. *Uma breve história do Plano Real, aos seus 18 anos*. 2012. Artigo do site <http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1294>. Acesso em 12 de julho de 2015.

SNEL - *Sindicato Nacional dos Editores de Livros*. - 2014 <<http://www.snel.org.br/dados-do-setor/producao-e-vendas-do-setor-editorial-brasileiro>> Acesso em 12 de julho de 2015.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Contatos: francisca.grostein@mackenzie.br; mazzucatto_william27@hotmail.com