

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

**MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS PRODUTORAS EXPORTADORAS BRASILEIRAS**

Pedro Guilherme Kraus



03333927

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Florianópolis,
2000.

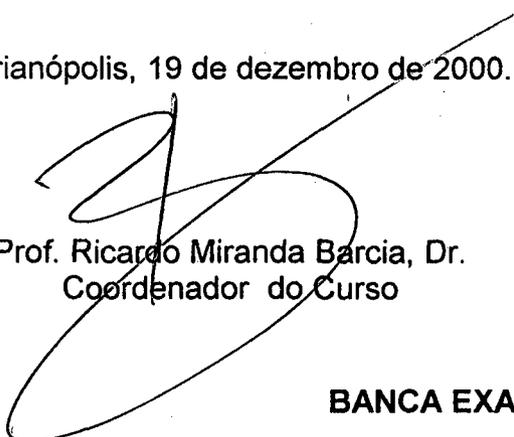
CONSULTA LOCAL

Pedro Guilherme Kraus

MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PRODUTORAS EXPORTADORAS BRASILEIRAS

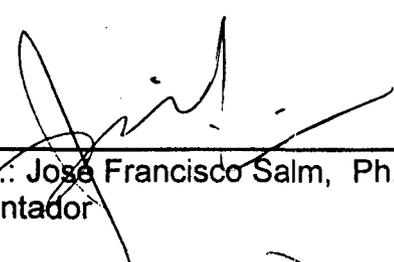
Esta Tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de
**Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 19 de dezembro de 2000.

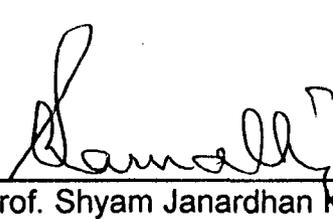


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Prof.: José Francisco Salm, Ph.D
Orientador



Prof. Shyam Janardhan Kamath, Ph.D.



Prof. Pedro Paulo Hugo Wilhelm, Dr.



Profª. Maria Ester Menegasso, Dra.



Prof. Bruno H. Kopittke, Dr.

A Marlene, minha esposa e
Camila, minha filha.

Agradecimentos

O autor agradece às pessoas e Instituições abaixo nomeadas:

- Professor José Francisco Salm, PhD., orientador deste trabalho, pelo apoio, confiança, e orientação;
- Professor Shyam Janardhan Kamath, PhD., co-orientador deste trabalho, e sua esposa Kiran Kamath, pelo apoio, confiança, entusiasmo e orientação constantes, além da oportunidade proporcionada de trabalhar e estudar nos Estados Unidos da América;
- Professor Dr. Pedro Paulo Hugo Wilhelm, membro da banca examinadora, pelo incentivo, palavras de apoio, e por sua disposição de sempre discutir idéias novas;
- Professor Dr. Dalton Daemon "in memoriam", primeiro incentivador, modelo de homem e grande educador, um dos formadores da primeira geração de profissionais de comércio internacional do Brasil;
- Professor Luiz Carlos Nazário, pela amizade e confiança no futuro;
- Professora Dra. Maria Ester Menegasso, membro da banca examinadora, pelo incentivo e palavras de apoio;
- Professor Dr. Bruno H. Kopittke, membro da banca examinadora, pelo incentivo e palavras de apoio;
- Ao Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, na pessoa de seu coordenador Prof. Dr. Ricardo Miranda Barcia, e de todos os seus professores e funcionários.
- A Pedro e Herta Kraus, Léo Antônio e Nilda Benta Hillesheim, pelo amor, carinho e incentivos;
- Professor Mércio Jacobsen, Reitor da Universidade Regional de Blumenau, no período 1994-1998, pelo incentivo, amizade e confiança demonstrados;

- Egon José Schramm Reitor da Universidade Regional de Blumenau, no período 1998-2002, pelo incentivo, amizade e confiança demonstrados;
- Aos amigos Eduardo Deschamps, Erani e Marci da Silva, Erich Ralf Düebbers, Emardi Feijó Vieira, Felix Theiss, Genésio Deschamps, Gerson Tontini, Ivo Marcos Theiss, Jorge Gustavo B. de Oliveira, José Mauri da Silva, Maria José Carvalho de Souza Domingues, Mara Voigt, Marli Schramm, Norma Odebrecht, Ramsés Antunes da Luz, Rui Rizzo, Sálvio Alexandre Müller, Teresa Ilse, pela amizade e conselhos sempre úteis, para a longa caminhada;
- Aos amigos da California State University, Hayward, School of Business and Economics: Professores Jay Tontz, PhD (Diretor), Guido Krickx, PhD, e Cesar Maloles, PhD, bem como suas famílias, pela amizade, confiança mútua e tolerância com um colega estrangeiro, não fluente em Inglês;
- As colegas do American Language Program, da California State University, Hayward, Dra. Anna Falvo e Dra. Nelly McFeely, pelo apoio e incentivo nos momentos críticos de nossa jornada nos EUA.
- A Márcia de Jesus Xavier, pela revisão de português, a grande amizade e respeito profissional;
- Aos dirigentes e executivos das empresas-clientes do Globus Program, pela oportunidade de compartilhar o seu dia-a-dia durante 18 meses, e pelo aprendizado proporcionado;
- Ao grupo de Professores e Estudantes participantes do Globus Program, da California State University, Hayward pelo companheirismo e esforço realizados, além da demonstração "in loco" do funcionamento de uma comunidade de aprendizado;
- À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Ensino Superior (CAPES) pela bolsa de estudo e a presteza nos pagamentos das parcelas;

- Luís Alberto Hillesheim, Paulo Sérgio Hillesheim e suas famílias, pela ajuda nos momentos decisivos;
- Todos aqueles que contribuíram, de forma direta ou indireta, para a elaboração deste trabalho.

"O único lugar no mundo onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário".

Vidal Sasson.

Sumário

Lista de Tabelas	p.xii
Resumo	p.xiii
Abstract	p.xv
1 INTRODUÇÃO	p.01
1.1 Exposição do problema.....	p.04
1.2 Organização do estudo.....	p.06
1.3 Definição do problema	p.08
1.4 Objetivos	p.12
1.4.1 Objetivo geral	p.12
1.4.2 Objetivos específicos.....	p.12
1.5 Relevância do estudo	p.13
1.6 Limitações do Estudo.....	p.15
2 REVISÃO DA LITERATURA	p.17
2.1 Empresas de comércio exterior.....	p.18
2.1.1 Empresas de Comércio Exterior Concentradas.....	p.19
2.1.2 As empresas de comércio exterior não concentradas	p.23
2.1.3 Empresas produtoras exportadoras	p.25
2.2 Internacionalização de empresas.....	p.31
2.3 Modelos de internacionalização de empresas.....	p.41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	p.50
3.1 A construção da proposta de modelo de internacionalização de empresas brasileiras.....	p.51
3.2 Perspectiva e tipo de pesquisa	p.53
3.3 População e escolha dos sujeitos	p.55
3.4 Tipo, análise e coleta de dados	p.58
3.5 Definição dos principais termos	p.60

4 ELEMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS	p.62
4.1 A metáfora do aquário	p.63
4.2 A submersão do aquário	p.67
4.3 Elementos constitutivos de um modelo de internacionalização de empresas brasileiras	p.72
4.4 Etapas do processo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras	p.77
4.4.1 Primeira etapa: a empresa pré-envolvida em exportações	p.78
4.4.2 Segunda etapa: envolvimento experimental	p.80
4.4.3 Terceira etapa: envolvimento ativo	p.81
4.4.4 Quarta etapa: envolvimento comprometido	p.84
5 PROPOSTA DE UM MODELO PRELIMINAR DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS	p.86
5.1 Proposta de modelo de internacionalização de empresas Brasileiras	p.86
5.1.1 A etapa de pré-envolvimento	p.87
5.1.1.1 O estágio de empresa produtora não exportadora	p.88
5.1.1.2 O estágio de empresa pré-exportadora	p.89
5.1.2 A etapa de envolvimento passivo	p.90
5.1.2.1 O estágio de exportadora irregular	p.91
5.1.2.2. O estágio de exportadora passiva	p.92
5.1.3 A etapa de envolvimento ativo	p.93
5.1.3.1 O estágio de empresa exportadora pré-ativa	p.94
5.1.3.2 O estágio de empresa produtora exportadora ativa	p.95
5.1.4 A etapa de envolvimento comprometido	p.96
6 A ADEQUABILIDADE DO MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS	p.99
6.1 A empresa não exportadora	p.100
6.2 A empresa A	p.101

6.3 A empresa B.....	p. 103
6.4 A empresa C.....	p. 105
6.5 A empresa D.....	p. 107
6.6 A empresa E.....	p. 108
6.7 Reformulação da proposta de modelo.....	p. 112
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	p. 115
7.1 Conclusões.....	p. 115
7.2 Recomendações.....	p. 123
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p. 126

Lista de Tabelas

Tabela 1: Exportações realizadas pela empresa A no período de 1995 a 1999.....	p.102
Tabela 2: Exportações realizadas pela empresa B no período de 1995 a 1999.....	p.104
Tabela 3: Exportações realizadas pela empresa C no período de 1995 a 1999.....	p.106
Tabela 4: Exportações realizadas pela empresa D no período de 1995 a 1999.....	p.107
Tabela 5: Exportações realizadas pela empresa E no período de 1995 a 1999.....	p.109

Resumo

KRAUS, Pedro Guilherme. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Florianópolis, 2000. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

Neste estudo, elabora-se um modelo de internacionalização de empresas brasileiras. O processo de internacionalização empresarial, no Brasil, adquiriu atenção científica e empresarial devido à abertura comercial do país, iniciada nos idos dos anos 90. O modelo proposto foi embasado na literatura internacional e nacional, em outros modelos de internacionalização, suas características, adequações ou inadequações à realidade brasileira, e em pesquisas anteriores do autor em empresas produtoras exportadoras catarinenses. A validade externa do modelo proposto prende-se ao fato das empresas produtoras exportadoras catarinenses, objeto da observação participante, já exportarem há muitos anos e possuírem experiências mais consistentes do que a maioria das produtoras exportadoras localizadas em outros Estados. No modelo, são identificadas quatro grandes etapas: pré-envolvimento, envolvimento passivo, envolvimento ativo e envolvimento comprometido. As três etapas iniciais estão voltadas ao entendimento do desenvolvimento incremental de exportações. As quatro grandes etapas são divididas em estágios intermediários, os quais estão tipificados. Descreve-se também o que leva uma empresa produtora exportadora a evoluir ou retroceder em seu processo de internacionalização. Enquadrou-se ao modelo 5 empresas produtoras exportadoras catarinenses. Realizou-se nessas empresas, as quais foram acompanhadas durante 18 meses, uma observação participante. Os resultados mais expressivos deste estudo são: a comprovação de que as empresas produtoras exportadoras brasileiras, em sua maioria, são exportadoras passivas, com o seu foco de atuação voltado para a produção; as relações estabelecidas nas operações de exportação são dominadas pelos agentes comerciais internacionais ou importadores, a este fenômeno chamou-se armadilha da internacionalização; o comprometimento da empresa exportadora ocorre de forma gradual, mas o retrocesso pode ocorrer, tanto de forma gradual, como aos saltos; as empresas que reconhecem sua passividade nas operações de exportação e transpõem o ponto de ruptura, iniciando o estágio de exportadora ativa, necessitam voltar-se para o mercado, e, neste particular, passam a ser cruciais, para a empresa: a administração de marcas e dos canais de distribuição, e a transferência de toda ou parte da produção

para terceiros. Por fim entende-se que, diferentemente de muitas afirmações contidas na literatura, as empresas produtoras exportadoras brasileiras somente buscam formas mais comprometidas de atuação, em nível internacional, após o sucesso no processo incremental de exportações.

Palavras-chave: modelo; internacionalização; exportação; empresa produtora exportadora.

Abstract

KRAUS, Pedro Guilherme. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Florianópolis, 2000. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

In this study, we elaborate a proposal for a model of internationalizing of Brazilian companies. This process in Brazil, called scientific and management attention due to the commercial opening in the country, which started in the nineties. The proposed model was based on the national and international literature and in other models of internationalization, their characteristics, making suitable or unsuitable to the Brazilian reality, and in previous research of the author in producing and exporting companies from Santa Catarina. The external value of this proposed model is attached to the fact that the manufacture and exporting enterprises in Santa Catarina, object of this participating observation, already are exporters for many years, and already possess experiences which are more consistent than the great majority of exporting producers located in other states. In the model, four great stages are identified: pre-involvement, passive involvement, active involvement, and compromised involvement. The three initial stages are towards the understanding of incrementing development of exports. The four major stages are divided into intermediate stages which are typified. We describe what takes an exporting producers company to evolve or retrocession in the process of internationalizing. We framed to the model five exporting producer companies from Santa Catarina State. These companies were studied during eighteen months, it resulted in a participating observation. The most expressive results of this study are: proving that the Brazilian exporting producer companies, in their great majority, are passive exporters, focused towards production; the relations established in the export operations are dominated by international commercial agents or foreigners importers, which phenomenon we called internationalizing trap; the commitment of the exporting company takes place in a gradual form, but retrocession can occur, either in the gradual form, as well as by leap; the companies which recognize their passiveness in the export operations and pass the point of rupture, starting the stage of active exporting, need to turn towards the market, and, in this particularly, they become crucial, for the company: the administration of brands and channels of distribution, and the transfer of all or part of the production to others. Finally, we understand that, differently, from many statements contained in the literature, the Brazilian exporting producer companies only search for more compromising acting ways internationally, after the success in the exports incrementing process.

Key words: model; internationalizing; exporting; exporting producer companies.

1 INTRODUÇÃO

Nesta parte do trabalho, são apresentadas, inicialmente, reflexões sobre o comércio internacional brasileiro e alguns aspectos positivos e negativos do Programa de Substituição de Importações. Na seqüência, apresentam-se a exposição do tema, a organização do estudo, a definição do problema, os objetivos e a relevância do estudo.

O Brasil passou, nos últimos anos, por diversas tentativas voltadas à obtenção da estabilidade econômica. Neste sentido, o sistema de trocas com o mercado internacional ocupa lugar central. Há, ainda, a necessidade do país manter um superávit em sua balança comercial, não somente para o pagamento dos encargos da dívida externa, mas também para dar lastro à economia.

Mesmo com as iniciativas de formação do MERCOSUL e com ações mais liberalizantes de comércio, o percentual de participação brasileira no mercado mundial é inexpressivo, cerca de 0,9%. A reduzida participação brasileira pode ser explicada, pois, até recentemente, tínhamos uma das economias mais fechadas ao mercado internacional e as exportações se concentravam em produtos de baixo valor agregado (Silva, 1997, p.32).

As empresas brasileiras, em sua maioria, com o foco voltado para o mercado doméstico, não desenvolveram o preparo adequado para atuar no mercado externo. Podemos adicionar a este fato, a falta de informações comerciais confiáveis para a tomada de decisões, o baixo índice de qualidade dos produtos/serviços oferecidos, a estrutura deficiente de transportes terrestres e dos portos e aeroportos, e a escassez de recursos humanos qualificados.

A chamada "Guerra Comercial" começa a fazer várias vítimas no Brasil e em outros países em desenvolvimento. O fechamento de empresas e o desemprego crônico em algumas regiões são os seus efeitos mais visíveis. As disputas comerciais internacionais não respeitam fronteiras, credos ou valores. Os países, unidos em Blocos, buscam aumentar o seu "poder de fogo", frente a terceiros países, ou Blocos. Os principais instrumentos, além de outros,

utilizados nessa "guerra", são: a geração e uso intensivo de tecnologias, a concentração empresarial, o acesso e difusão das informações comerciais e a preparação de recursos humanos.

A predominante atuação das empresas brasileiras no mercado doméstico é um dos produtos do Programa de Substituição de Importações (PSI). Criado na década de 60, o PSI teve como objetivo fundamental a proteção da nascente indústria nacional. Buscava-se produzir internamente os bens que eram, até então, importados. Os principais mecanismos dessa política eram: seleção e restrição das importações e a geração, através de diversos incentivos, de excedentes para exportação.

Um dos produtos mais visíveis do PSI é o parque industrial brasileiro, o maior e mais diversificado do terceiro mundo. Segundo dados do SECEX (1999, p.3), pode-se constatar as modificações na pauta de exportação brasileira decorrentes do PSI, pois, em 1971, o valor das exportações brasileiras representavam 68,71% de produtos básicos e 28,60% de produtos industrializados. Dez anos após, em 1981, este percentual já era de 38,39% de básicos, contra 60,10% de industrializados.

A crise do petróleo, ocorrida na década de setenta, colaborou para o aprofundamento das ações do governo brasileiro na área de comércio exterior: proteção exagerada contra as importações e mais estímulos às exportações. Esse posicionamento governamental pode ser explicado pelas necessidades de obtenção de divisas, com o superávit da balança comercial, para o pagamento dos encargos da dívida externa.

O problema da dívida externa agravou-se entre a década de setenta e início da década de oitenta, devido aos aumentos sucessivos dos juros em nível internacional. Os saldos na balança comercial brasileira eram obtidos através dos mecanismos de subsídios às exportações, da administração da taxa de câmbio, e do, cada vez maior, controle administrativo dos produtos importados.

O quadro brasileiro e a PSI se mantiveram quase inalterados até início dos anos 90. Neste ponto, as tendências de globalização dos mercados,

conduzidas pelas transformações tecnológicas, somadas às modificações no quadro político nacional, levaram o Brasil a adotar outra abordagem em suas relações comerciais internacionais. Buscou-se elevar o nível de competição e qualidade das empresas brasileiras, através de uma maior exposição internacional. A abertura econômica buscou trazer para o país novas tecnologias, necessárias para acompanhar o ritmo dos países em um estágio mais avançado de desenvolvimento.

Com a implantação do Plano Real, em 1994, foram conseqüências visíveis: a redução dos níveis inflacionários, a manutenção da taxa cambial em patamares mais favoráveis aos brasileiros, e a conseqüente diminuição das barreiras ao comércio exterior, tarifárias e não tarifárias. Este conjunto de fatores, somados à demanda reprimida por anos, elevaram o volume de importações acima do de exportações, fazendo com que o Brasil acumulasse déficits consecutivos em sua balança comercial.

Por outro lado, as exportações ficaram prejudicadas, em especial, devido às altas taxas de juros, as quais inibiam investimentos para ampliar a competitividade dos produtos brasileiros nos mercados doméstico e internacional. Esse cenário pôs as empresas brasileiras numa "emboscada", pois já não contavam com a garantia de escoamento dos seus produtos no mercado interno, nem com as dificuldades outrora impostas aos competidores internacionais, quando de suas incursões no mercado brasileiro.

Em 1999, com a adoção da taxa flutuante de câmbio, pensou-se, em nível governamental, que as exportações ampliar-se-iam subseqüentemente; uma vez que os preços, em dólares americanos, diminuiriam para os importadores dos produtos brasileiros.

Após quase dois anos de liberalização da taxa de câmbio, contudo, percebe-se que as exportações brasileiras não evoluíram como esperavam os tecnocratas governamentais, pois a comercialização de produtos em níveis internacionais vai além da variável preço. As deficiências estruturais e dificuldades internas das empresas brasileiras, já apresentadas anteriormente, continuam presentes no dia-a-dia empresarial.

Com a elevação da taxa de câmbio e devido à inter-relação crescente entre a economia brasileira e a economia internacional, as importações também não diminuíram nos níveis desejados pelo governo. As empresas brasileiras continuaram importando bens de capital e matérias primas, os quais tiveram os seus custos em reais ampliados.

Mesmo com as dificuldades daqueles que necessitam de insumos importados, a balança comercial, em 1999, apresentou exportações de US\$ 48.011 milhões e importações de US\$ 49.210 milhões, resultando em saldo negativo de US\$ 1.119 milhões, o que representa um ganho em termos de redução do déficit comercial registrado em 1998, de US\$ 6.590 milhões. Segundo dados da SECEX (2000, p. 2), a redução do déficit comercial brasileiro se deu pela redução das importações, de 14,8%, associada com uma queda nas exportações de 6,1%.

Os fatores apresentados, porém não somente eles, podem ser indicados como integrantes do quadro atual do comércio internacional brasileiro. Com a competição cada vez mais acirrada em nível mundial, as desvantagens brasileiras têm pressionado os exportadores. E, nesse particular, o processo de participação de empresas brasileiras em nível internacional através de exportações, ou de formas mais avançadas de internacionalização, é crucial para o país.

1.1 Exposição do problema

O processo de ampliação da atuação empresarial além das fronteiras do país sede, através de exportações e processos de internacionalização, é um desafio que tem chamado a atenção de vários autores e estudiosos. Em nível internacional, destacam-se Levitt (1983), Sullivan (1994, 1998), Rugman e Hodgetts (1995), Toyne e Nigh (1997), e Cateora e Graham (1999). O traço comum a esses autores, e à maioria dos que tratam da temática da internacionalização, é a preocupação com a atuação, em nível mundial, das empresas multinacionais.

As empresas multinacionais são as organizações predominantes, atuando no comércio exterior, nos países considerados desenvolvidos, as quais possuem posições comerciais em diversos mercados internacionais, através do desenvolvimento de exportações, implantando escritórios de vendas e/ou subsidiárias, ou, ainda, associando-se, através da formação de Joint Ventures, aos capitais nacionais e/ou internacionais.

O interesse pelo tema "internacionalização de empresas" também tem crescido em nível internacional, impulsionado pela argumentação de Levitt (1983), sobre o emergente aparecimento de organizações globais que, na opinião desse autor, irão substituir as atuais Corporações Multinacionais, por entregarem produtos padronizados e vendê-los de forma idêntica no mercado globalizado.

Com a Corporação Multinacional em mente, alguns autores centraram seus trabalhos nos aspectos específicos das exportações dessas empresas, como, por exemplo, Bikey e Tesar (1977), Denis e Depelteau (1985), Gripsrud (1990), Bonaccorsi (1992) e Calof (1994), com ênfase nas relações entre o tamanho da empresa e o comportamento exportador. Baurerschmidt et al. (1985), Kamath et al. (1987), Dichth et al. (1990), Leonidou e Katsikeas (1996), e Myers (1999) se preocuparam com a discussão dos fatores internos e externos à empresa, relacionados ao êxito em exportações a longo prazo. Nos aspectos ligados à promoção comercial, fizeram contribuições ao conhecimento nessa área Seringhaus (1987), numa detalhada discussão sobre as missões comerciais, e Seringhaus e Botschen (1991), numa argumentação sobre as estratégias de promoção de exportações.

Outros autores trataram dos desafios, questões críticas e oportunidades existentes no mercado internacional, como, por exemplo: Czinkota (1986), Sullivan (1998), Caves (1998), Toyne e Nigh (1998), na busca de integrar os conhecimentos existentes sobre a área internacional; Johanson e Vahlne (1977), Sullivan (1994, 1996), Kroecke e Renforth (1996), e Erikson et al. (1997) se centraram na discussão de uma metodologia para mensurar o grau de internacionalização de empresas.

Vários autores brasileiros e/ou grupos de pesquisadores têm dado suas contribuições para se ampliar o conhecimento da realidade exportadora nacional. Daemon (1976, 1993, 1995), Minervini (1991), Behrends (1993) e Colaiacovo (1986, 1989, 1990, 1994) contribuíram com relatos de experiências vivenciais; Christensen et al. (1987) promoveram um levantamento dos fatores que influenciam o processo exportador; Graef e Rocha (1987), Loureiro e Santos (1991), e a Fundação Dom Cabral (1996) pesquisaram o papel das exportações como o motivador de uma maior inserção internacional, dentro de uma perspectiva de internacionalização de empresas brasileiras.

1.2 Organização do estudo

Os estudos sobre a internacionalização de empresas brasileiras são escassos. Pouco também tem se pesquisado sobre o desenvolvimento de exportações. Dessa forma, este estudo buscou, através da construção do modelo e de observação participante, levantar novas luzes sobre a realidade de empresas produtoras exportadoras brasileiras.

O trabalho está estruturado em sete capítulos.

No primeiro capítulo, apresenta-se a temática do desenvolvimento de exportações brasileiras e os resultados do Programa de Substituição Importações, bem como algumas constatações contidas na literatura sobre as desvantagens das empresas produtoras exportadoras brasileiras, quando comparadas com suas congêneres internacionais. Destaca-se a importância dos Recursos Humanos qualificados, das informações comerciais e da preparação empresarial para atuação no comércio internacional. Aborda-se, também, o problema que motivou este estudo, bem como os objetivos e a relevância do estudo.

No segundo capítulo, apresenta-se uma revisão da literatura relacionada ao tema em estudo, as empresas de comércio exterior concentradas e as vantagens da concentração empresarial para o comércio exterior, as empresas de comércio exterior não concentradas, com ênfase

especial às empresas produtoras exportadoras, objeto deste estudo. Descreve-se, também, os estudos e as experiências vivências do autor com essas empresas. Por fim, detalham-se os aspectos da internacionalização de empresas em nível internacional e brasileiro, bem como aspectos ligados ao sucesso em exportações, e à internacionalização como decorrência do processo incremental de desenvolvimento de exportações.

No terceiro capítulo, estão colocados os procedimentos metodológicos utilizados para construção do modelo preliminar e da proposta de modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras, e aqueles utilizados durante a observação participante, para o enquadramento de cinco empresas produtoras exportadoras catarinenses ao modelo.

No quarto capítulo, apresentam-se os elementos utilizados para a construção de um modelo de internacionalização de empresas brasileiras. Utilizou-se, neste capítulo, a literatura identificada no capítulo dois, além de estudos e experiências vivências do autor. Elaborou-se também, uma metáfora para facilitar o entendimento do comportamento das empresas produtoras, exportadoras ou não, no mercado doméstico brasileiro. Por fim, são levantadas as etapas de aumento do comprometimento em nível internacional.

No quinto capítulo, identificam-se as inadequações de modelos internacionais de internacionalização de empresas e de modelos elaborados no Brasil, mas com base em conhecimento importado, para explicar a realidade empírica das empresas produtoras exportadoras brasileiras. Ao final, tipificam-se os estágios do processo de desenvolvimento incremental de exportações e formula-se um modelo preliminar de internacionalização de empresas brasileiras.

No sexto capítulo, apresenta-se o enquadramento de cinco empresas produtoras exportadoras catarinenses, resultado de uma observação participante. Busca-se demonstrar que o modelo possui poder explicativo na realidade. Após alguns ajustes, resultantes da observação participante, formulou-se a proposta de modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.

No último capítulo, estão expostas as conclusões deste estudo, além das recomendações e sugestões para futuros trabalhos neste campo de conhecimento.

1.3 Definição do problema

Um traço comum à maioria dos autores pesquisados sobre internacionalização empresarial, tanto brasileiros, como internacionais, é a identificação das exportações como o primeiro passo para um maior comprometimento em nível internacional.

O êxito em exportações pode motivar a adoção de estratégias mais robustas de internacionalização, como, por exemplo: a implantação de uma subsidiária comercial (escritório de vendas) no principal mercado ou a implantação de uma subsidiária de produção para fabricação de produtos. Em alguns casos, podem ser estrategicamente oportunos o licenciamento, a implantação de franquias, ou também a negociação de uma "joint venture".

Na literatura especializada, fica claro que, ao passar do processo exportador para fases de maior comprometimento, a empresa brasileira, ou estrangeira, assume riscos de longo prazo. Com a implantação de uma subsidiária no exterior, por exemplo, os laços são difíceis de serem desfeitos. Nas exportações, por outro lado, a empresa pode voltar atrás e retirar-se de um mercado com um custo reduzido, envolvido nessa decisão.

No Brasil, com a abertura econômica, o tema internacionalização de empresa assumiu destacada importância para as autoridades oficiais e para as empresas nacionais. Contudo, segundo Goulart, Brasil e Arruda (apud FDC, 1996, p. 28), até 1993, somente 320 empresas brasileiras possuíam alguma forma de investimento no exterior. Esses dados relatam o quanto são recentes e incipientes os processos de internacionalização de empresas no Brasil, muitos dos quais, iniciados de forma amadorística na década de 60.

Para os pesquisadores da Fundação Dom Cabral (1996, p. 37), "entrar no mercado internacional costuma ser um caminho sem retorno.

Envolve um crescente comprometimento da empresa fora das fronteiras de sua sede e a sofisticação de seu envolvimento". A maior contribuição desse estudo foi que, para as empresas brasileiras com atuação em nível internacional, internacionalização ainda é sinônimo de ampliação do volume de exportações.

Como forma das empresas brasileiras ampliarem sua participação no mercado internacional, Daemon (1993) defende a necessidade de uma preparação para o comércio exterior, dentro de uma ótica voltada à exportação e argumenta favoravelmente à concentração empresarial para o comércio. Neste mesmo sentido, Lewis (1992) cita exemplos de parcerias estratégicas como um caminho para se ampliar o poder de atuação da organização.

Em nível brasileiro, das empresas de comércio exterior apresentadas por Daemon (1993, p.21), as produtoras exportadoras, ou seja, empresas industriais que "procuram comprar e, principalmente, vender diretamente seus produtos, através de suas divisões ou departamento de comércio exterior", são a maioria. Muito embora este autor mencione as vantagens da concentração empresarial para o comércio, verificou-se (Kraus, 1998) uma resistência por parte das produtoras exportadoras em atuar de forma mais cooperada, ou de formar parcerias estratégicas.

Conforme Toyne e Nigh (1997), há uma grande lacuna de conhecimentos na área dos negócios internacionais, pois diversas particularidades, tanto da história econômica, como da preparação empresarial, e o apoio estatal, têm ocorrido de forma diferenciada, ao redor do mundo. Portanto, há dificuldade de generalizações dos resultados de estudos e modelos elaborados em determinado país ou bloco econômico, que sejam aplicáveis a outras realidades.

No tocante aos modelos, o desenvolvido pela Universidade de Uppsala, na Suécia (Andersen, 1983, p.210), foi construído a partir de experiências de empresas Suecas. Os modelos de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) e Reid (1981) (Andersen, 1983, p.213) foram elaborados com base nas realidades empíricas de empresas multinacionais. Essas empresas têm operado de forma mais intensiva, principalmente, no triângulo: Estados Unidos da América, Europa e Japão.

Para Andersen (1983, p. 212), os modelos colocados acima partiram de duas premissas e da ótica de comportamento organizacional, onde se evidencia que o processo de internacionalização pode ser atribuído a algumas razões básicas: a falta de conhecimento experiencial da empresa sobre os mecanismos dos negócios internacionais, e os conjuntos de incertezas, em nível empresarial, relacionadas com as decisões para a internacionalização.

Entende-se que essas premissas estão presentes na realidade brasileira, talvez em grau mais elevado do que em nível internacional. Todavia, entendeu-se que os modelos desenvolvidos a partir da realidade brasileira, como, por exemplo, os apresentados por: Loureiro e Santos (1991) e Buckley (apud FDC, 1996, p 181), adotaram a literatura e experiências internacionais em sua construção. Desse modo, não interpretaram a realidade brasileira, mas fizeram uma extensão das conclusões da experiência contida na literatura internacional, como sendo a única realidade possível.

Dentro das considerações colocadas acima, e reforçadas pelas constatações de Toyne e Nigh (1997), chegou-se ao entendimento de que os modelos de internacionalização desenvolvidos a partir de realidades de negócios diversas da brasileira são inadequados para explicá-la.

Buscou-se, portanto, edificar um modelo embasado na realidade brasileira, tendo como ponto de partida a literatura internacional e nacional, experiências, vivências do autor e a observação participante em cinco empresas produtoras exportadoras localizadas no Estado de Santa Catarina, durante 18 meses.

O Estado de Santa Catarina possui tradição exportadora, com diversas empresas destacando-se em nível nacional, e ocupa a quinta colocação entre os Estados exportadores brasileiros, responsável por 5,25% do total exportado pelo Brasil (Fonte: Núcleo de Comércio Exterior/FURB, 1999). Santa Catarina deve sua posição, em grande parte, aos produtos industrializados, os quais representam cerca de 70% na soma total das exportações, destacando-se a presença de motocompressores herméticos,

têxteis, móveis de madeira, papel e revestimentos cerâmicos, entre as principais mercadorias manufaturadas destinadas ao mercado externo.

Entende-se que, pela condição de desenvolvimento de muitas das empresas catarinenses, em relação às localizadas em outros Estados brasileiros, os resultados deste estudo podem ser generalizados. Acredita-se que as empresas produtoras exportadoras brasileiras são detentoras de potencial para explorarem de forma mais consistente o mercado internacional, contudo, somente um número reduzido delas possuem um maior comprometimento em suas operações além fronteiras.

Embora salutar, a ênfase em exportações, por parte das empresas produtoras exportadoras brasileiras, levantou a curiosidade e a necessidade de se conhecer melhor a realidade dessas empresas: o porquê dessa ênfase? Quais os fatores, nos seus processos de internacionalização, que as levaram a ser, em sua maioria, produtoras exportadoras típicas? E quais as conseqüências futuras dessas decisões para essas empresas?

Dentro de uma perspectiva de se tentar consolidar as indagações levantadas acima e direcionar a busca do conhecimento da realidade dessa empresas, de seus processos de internacionalização, e de se elaborar um modelo, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual o processo de internacionalização das empresas produtoras exportadoras brasileiras? A temática da internacionalização de empresas no Brasil assumiu destacado interesse, pois com o aumento da competição no mercado interno brasileiro, a atuação em outros mercados passou a ser crucial. Participar do mercado internacional não é somente uma forma de ampliar as rendas das empresas, mas, especialmente, um meio de aprender sobre os mecanismos dos diversos países e mercados, e incorporá-los às operações comerciais no mercado doméstico brasileiro.

1.4 Objetivos

A identificação dos objetivos listados como importantes para o entendimento do processo de internacionalização de empresas brasileiras, deu-se através da revisão da literatura pertinente, que será mostrada na segunda parte desta proposta, e pela metodologia empregada no presente estudo.

1.4.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem por objetivo geral formular uma proposta de modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.

1.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos perseguidos durante o trabalho empírico, necessários à construção do modelo de internacionalização de empresas brasileiras, foram os seguintes:

- Levantar, na literatura de negócios internacionais, os principais modelos de internacionalização de empresas;
- Identificar, na literatura, as etapas gerais e os estágios do processo incremental de desenvolvimento de exportações;
- elaborar um modelo preliminar, embasado na literatura e em vivências do autor com empresas produtoras exportadoras;
- enquadrar no modelo preliminar, com base em observação participante, cinco empresas produtoras exportadoras catarinenses;
- formular a proposta de modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.

1.5 Relevância do estudo

O que nos motivou a formular um modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras foi o entendimento de que essas empresas estão apresentando soluções inadequadas aos seus problemas de inserção internacional e de internacionalização. Observou-se que, em muitas empresas, utiliza-se a experiência adquirida durante os anos de mercado protegido, para atuar em nível internacional.

O levantamento da literatura e diversas reflexões conduziram ao entendimento de que os países em desenvolvimento enfrentam diversos obstáculos em seu comércio exterior, entre eles a organização para o comércio e a escala de oferta dos seus produtos.

O comércio exterior brasileiro e o sistema de trocas por ele gerado, em nível internacional, ocupam lugar central no discurso oficial como integrantes das ações prioritárias de governo. Contudo, até recentemente, exportar era sinônimo de escoar os excedentes de produção, ou ainda, uma alternativa de venda de produtos em momentos de crise.

Constata-se que o atual estágio do desenvolvimento brasileiro exige uma ampliação da inserção das empresas produtoras exportadoras no mercado internacional. O país, atualmente, depara-se com diversos problemas no setor de exportações, como, por exemplo: o despreparo empresarial, o baixo valor agregado, os custos dos produtos, a falta de informação e de pessoal habilitado, e a baixa qualidade dos produtos.

O conhecimento teórico sobre empresas produtoras exportadoras brasileiras também é bastante reduzido e muitas decisões são tomadas no setor de exportação ou de internacionalização de empresas, sem um conhecimento detalhado dessa realidade.

Na literatura especializada, todavia, tem crescido o número de estudos e relatos sobre exportações, tendo em vista a ampliação das relações comerciais em nível internacional, e as experiências de integração e cooperação econômica. O desenvolvimento de exportações, contudo, é apenas

o primeiro passo que uma empresa pode realizar no sentido de se tornar internacional, ou seja, internacionalizar-se.

No Estado de Santa Catarina, assim como no Brasil, verificaram-se mudanças no perfil de exportações, as quais confirmam o acelerado processo de modificação estrutural vivenciado. A economia Catarinense possui, atualmente, um modelo produtivo onde destaca-se a indústria de transformação.

Segundo dados da FDC (1996, p.50), nos anos 90, ampliou-se, sobremaneira, o número de empresas brasileiras que têm buscado um maior comprometimento em suas operações internacionais. Como fatores determinantes, podemos apontar a liderança do Brasil no Mercosul, a política de abertura comercial, e ainda, o aprendizado já acumulado pelas empresas nacionais que se internacionalizaram durante a vigência do Programa de Substituição de Importações.

Os resultados da proteção à indústria nacional são visíveis, pois hoje, os consumidores brasileiros e internacionais podem adquirir diversos produtos "made in Brazil". Com a abertura econômica, todavia, a empresa brasileira percebeu o seu despreparo para a disputa do mercado internacional de forma geral, e do mercado interno, em particular.

Para as empresas brasileiras, a participação em nível internacional passou a ser crítica, pois há necessidade de se "queimar" etapas, e acelerar o processo de internacionalização de empresas no país. A velocidade requerida nesse processo não se prende somente ao fato dos competidores internacionais, em sua maioria, possuírem maior experiência, recursos e capacidades de competir, mas, sobretudo, devido ao fato das empresas nacionais estarem enfrentando esses mesmos competidores no mercado interno brasileiro.

A relevância deste estudo, portanto, do ponto de vista prático, foi a urgência de se levantar o processo de internacionalização de empresas brasileiras. Com o conhecimento do processo, poderão ser identificados padrões que possam ser reproduzidos e multiplicados para o grande universo

de empresas brasileiras, as quais, em sua maioria, adotam o método da tentativa e erro, como se cegos fossem, na busca de uma saída.

A relevância teórica do tema prendeu-se à escassez de estudos sobre empresas produtoras exportadoras e do processo de internacionalização. Há, ainda, um abundante manancial de perguntas, dúvidas e curiosidades científicas. Os estudiosos possuem muitos palpites e pouco conhecimento sistematizado sobre o tema da internacionalização de empresas brasileiras, sobre outras atividades desenvolvidas internamente nessas empresas, e sobre o ambiente de negócios brasileiro.

A relevância social se apresentou pela necessidade de sobrevivência e ampliação do nível de competitividade das empresas produtoras exportadoras brasileiras, para geração de renda e impostos localmente, e pela manutenção de empregos diretos e indiretos.

Por fim, com a ampliação do conhecimento da realidade, através do poder explicativo do modelo proposto, buscou-se diminuir algumas das lacunas sobre a natureza das empresas produtoras exportadoras no Brasil, ensejar novos desafios para futuros estudos, e também identificar alternativas viáveis, para se elevar a participação brasileira no mercado internacional.

1.6 Limitações do estudo

As limitações constantes nas diversas fases do desenvolvimento do estudo são resultados dos seguintes aspectos:

- a escassez de pesquisas, relatos e experiências sobre o processo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Portanto, este trabalho é pioneiro em vários aspectos, a saber: na construção da proposta do modelo, o qual é apropriado à realidade brasileira, e no tempo de envolvimento do pesquisador na observação participante, o que veio a tornar mais complexa a análise dos dados;
- os dados coletados, sob a forma de anotações, durante os diversos contatos realizados na observação participante, efetuada em cinco

empresas produtoras exportadoras catarinenses, pode-se dizer que eles se limitam, em grande parte, às percepções do pesquisador. Todavia, através da conjugação de técnicas de coletas de dados, em especial da análise documental, buscou-se eliminar possíveis viéses;

- À generalização dos resultados, poder-se-ia argumentar que um estudo desenvolvido em empresas catarinenses teria pouco efeito explicativo sobre a realidade brasileira. Neste particular, entende-se que a abertura do Brasil ao mercado internacional é fenômeno recente, e a literatura brasileira especializada, a qual fala das realidades de vários Estados da Federação, não nega de forma absoluta nenhuma das descobertas deste trabalho. Neste mesmo sentido, também contra argumenta-se que as empresas produtoras exportadoras catarinenses, objeto da observação participante, já exportam há muitos anos e possuem experiências consistentes.

No próximo capítulo apresenta-se a revisão da literatura que fundamentou teoricamente este trabalho de tese.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Apresenta-se neste capítulo a revisão da literatura pertinente ao tema em estudo: as empresas de comércio exterior concentradas e não concentradas, e a internacionalização de empresas em nível internacional e brasileiro.

Após a segunda guerra mundial, têm crescido a liberação do comércio internacional e as ações integradas entre países, visando o incremento do comércio e dos negócios internacionais. Este, além de outros fatores, elevou os níveis de competição e fez com que muitas empresas, nos cinco continentes, ampliassem as atividades em nível internacional.

Com o crescimento do comércio em nível internacional e devido à proliferação de empresas multinacionais em todos os continentes, Levitt (1983) visualizou o fenômeno da homogeneização. A homogeneização pressupõe que produtos padronizados sejam vendidos em todos os países e regiões do planeta de uma mesma forma. A esse fenômeno Levitt chamou de globalização dos mercados.

Para Levitt (1983, p. 13), "as empresas que não se adaptarem às novas realidades globais se tornarão vítimas das que o fizerem". A tendência seria a emergência das corporações globais, as quais diferem em sua essência da corporação multinacional. "A corporação global opera com constância resolvida - a um custo relativo baixo - como se o mundo inteiro (ou suas grandes regiões) fosse uma entidade única; ela vende as mesmas coisas da mesma maneira em todos os lugares".

Há certa concordância quanto ao fenômeno da globalização, mas alguns autores, dentre os quais Douglas e Wind (Apud Melon e Graham, 1998, p.28) apontam que, apesar dos argumentos de Levitt, a dicotomia padronização versus adaptação continuará. As evidências empíricas indicam que comportamentos semelhantes dos consumidores estão limitados a um número de "segmentos alvo, ou produtos mercado", mas, na maior parte dos itens comercializados, há inúmeras diferenças entre os países importadores.

No mercado global portanto, há produtos que se assemelham, mas apresentam características peculiares aos desejos e necessidades dos consumidores locais. Neste particular, há concordância com Douglas e Wind, pois as tendências globalizantes não tem padronizado as preferências dos consumidores, como Levitt (1983) tentou demonstrar.

Nesse cenário de transformações mundiais, em que empresas multinacionais transformam-se em organizações globais, o que dizer das empresas produtoras exportadoras brasileiras, as quais, em sua esmagadora maioria, não se tornaram multinacionais, não possuem estrutura funcional adequada, recursos humanos preparados para a competição em nível internacional, e se deparam com diversas dificuldades de infra-estrutura em nível nacional?

Diante do cenário acima apresentado, buscou-se, na literatura especializada, argumentos para embasar teoricamente o problema e indicar caminhos para elaboração da análise, durante a realização da pesquisa. Neste sentido, será apresentada, a seguir, a conceituação das empresas de comércio exterior, com especial ênfase às empresas produtoras exportadoras, que serão o objeto de estudo.

2.1 Empresas de Comércio Exterior

Nos últimos anos, o Brasil passou por diversas tentativas voltadas à obtenção da estabilidade econômica. Assim sendo, o sistema de trocas com o mercado internacional ocupou, e ocupa, lugar central. Há, ainda, a necessidade do país manter um superávit na balança comercial, não somente para o pagamento dos encargos da dívida externa, mas também para dar lastro à economia.

O desenvolvimento econômico está intimamente relacionado com a intensidade e volume das relações comerciais de um país. Isso pode ser constatado pelo fato de que as nações mais desenvolvidas do planeta também são as que mais vendem e compram no mercado internacional.

Com a necessidade de se ampliar o volume das relações comerciais do Brasil, em primeiro lugar, cabe entender as diversas formas de organização empresarial que atuam no mercado internacional. Neste trabalho, adotaremos a tipologia de Daemon (1994), a qual divide as Empresas de Comércio Exterior, inicialmente, em duas grandes categorias: concentradas e as não concentradas.

2.1.1 Empresas de comércio exterior concentradas

Segundo Daemon (1994), as formas de concentração empresarial são: os Agrupamentos de Compras/Vendas, as Cooperativas, os Consórcios de Exportação, e as Companhias de Comércio Exterior (Trading Companies).

Para Daemon (1994, p.13), a concentração "comercial se manifesta pelo desenvolvimento de formas de associação ou de cooperação, que procuram conciliar as vantagens da concentração, com a manutenção da autonomia jurídica das empresas".

Segundo este mesmo autor (Daemon, 1979,p.19), "na maioria das vezes, o caminho a seguir é lento, progredindo por etapas intermediárias, até que os bons resultados convençam as empresas da necessidade de concentração ou que resultados negativos imponham a mesma solução".

Segundo Lewis (1992), na concentração empresarial, as empresas podem criar qualquer combinação de recursos que atenda seus objetivos, separados e comuns. Além disso, as alianças possibilitam que se trabalhe com empresas de qualquer campo. As alianças proporcionam oportunidades únicas para o desenvolvimento de força com um conjunto excepcionalmente amplo de parceiros, inclusive clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas.

Dentro da mesma perspectiva da necessidade de concentração empresarial, colocada por Daemon e Lewis, Cateora e Graham (1999, p.52) apresentam a força dos *Keiretsus* formados por empresas japonesas. A palavra *keiretsu* significa ordem ou sistema. Na realidade econômica japonesa, um

Keiretsu é um aglomerado ou rede de empresas que desenvolvem negócios entre si e que possuem vínculos sociais e histórias de relacionamentos de longo prazo.

Segundo Cateora e Graham (1999, p. 53), os *Keiretsus* são responsáveis por, aproximadamente, 25% de todas as transações de vendas realizadas na economia japonesa. Nos últimos anos, diversas empresas americanas, entre elas a IBM, a General Motors, Chrysler e Ford, procuraram desenvolver semelhante estratégia de se fazer negócios. Busca-se, nessas empresas, a verticalização, através da formação de alianças com seus fornecedores, e a horizontalização, mediante parcerias com universidades e centros de pesquisa.

O *Keiretsu*, todavia, é um elemento inibidor da competição, pois as empresas participantes desse tipo de aliança procuram, em primeiro lugar, desenvolver negócios entre si, o que dificulta a participação de empresas não pertencentes ao conjunto.

Os *Keiretsus* podem ser considerados como a escala máxima de concentração empresarial. Todavia, existem também outras formas de concentração, como, por exemplo, os agrupamentos de compras/vendas.

Os agrupamentos de compras/vendas são uma tentativa de se minimizar os problemas de escala. A finalidade principal é obter dos fornecedores e/ou clientes condições privilegiadas nas compras/vendas, pois, em tese, são adquiridas e/ou vendidas mercadorias em grandes quantidades, o que por si só já possibilita uma posição vantajosa nas negociações de preços, prazos de entrega e condições de pagamento.

Daemon (1994, p.23) afirma que, dentro de uma perspectiva jurídica/estrutural, "o agrupamento de compras/vendas é, normalmente, uma sociedade anônima de capital variável". Isto permite livre arbítrio para as empresas participantes entrarem e saírem da sociedade, com relativa facilidade. Trata-se, portanto, de um alternativa flexível, "mas esta flexibilidade pode apresentar inconvenientes, por falta de suficiente estabilidade".

Um aspecto crítico dos agrupamentos de compras/vendas é o seu tamanho, em termos de redução ou expansão do número de associados, pois

se um número expressivo de associados deixar a sociedade, determinadas despesas como, por exemplo, a ampliação de escritórios e a aquisição de equipamentos, estarão comprometidas.

Em países como o Brasil, a forma de organização em agrupamentos de compras, em especial para as pequenas e médias empresas, pode ser o primeiro passo desencadeador de um processo de concentração, capaz de provocar estágios mais elevados de concentração.

As cooperativas, por outro lado, são sociedades que agrupam interesses e necessidades comuns e apresentam certas características gerais: limitação de juros; repartição dos lucros aos associados, em função do volume de operações ou do trabalho proporcionado; criação de reservas de capital para obras de fim social; a aquisição de associados é baseada na livre adesão e livre desfiliação; e, por fim, a igualdade de direitos dos associados na gestão e controle.

Com um escopo geral de objetivos, os quais direcionam sua atuação, as cooperativas podem ser classificadas em: de consumo, de habitação, agrícolas, comerciais, industriais, de produção, de crédito, de serviços, etc.

As cooperativas são bastante comuns no Brasil, em especial, para a organização de produtores rurais, pequenos e médios, os quais, através da cooperação, buscam ampliar sua capacidade de produção e oferta de produtos ao mercado interno brasileiro, e ao mercado internacional.

Tem crescido a participação de outras atividades econômicas que adotam a forma de cooperativas no Brasil, principalmente nas áreas urbanas, quer seja unindo pequenos produtores industriais, quer seja quando os trabalhadores assumem o controle de suas antigas empregadoras.

Outra modalidade de concentração empresarial para o comércio exterior são os consórcios de exportação. Nessa modalidade, os envolvidos se unem, mas mantêm suas individualidades.

No caso brasileiro, normalmente, os consórcios surgem quando ocorrem adversidades no mercado interno. Neste momento, então, muitas empresas, mesmo as de grande porte, constataam que as empresas nacionais

possuem apenas pequena, e em algumas situações, média escala para atuação em relação ao mercado internacional e às companhias dos países desenvolvidos.

No entender de Daemon (1994, p.27), "os consórcios,(...), apresentam-se como uma solução que possibilita agregar uma oferta de maior dimensão, fazer crescer o poder de negociação, aumentar a capacidade técnica e financeira, sem a perda total da individualidade empresarial".

Os consórcios podem ser de dois tipos: ecléticos ou especializados. Os consórcios ecléticos são formados por produtores/exportadores de diversos setores industriais. Os especializados, por outro lado, reúnem empresas de um mesmo setor ou assemelhado.

Conforme demonstrado por Infante (1985), em países como o Brasil, os consórcios especializados têm obtido maior sucesso, principalmente devido às possibilidades do aproveitamento de escala e capacidade financeira dos membros.

Algumas das vantagens para os produtores exportadores que se associam sob a forma de um consórcio são: o crescimento da oferta exportável; aumento do fluxo de informações comerciais; aquisição de tecnologias; aumento no poder de captação de recursos financeiros; diminuição de níveis dos canais de distribuição, através da possibilidade de se negociar diretamente com os importadores; redução de custos e aumento dos lucros; elevação do nível de qualidade dos produtos; e diversificação dos mercados-alvo.

Daemon (1979, p. 24) afirma, ainda, que os problemas para a organização e continuidade dos consórcios são muitos, em especial os ligados à "estrutura do capital, à direção e administração, à política financeira, às marcas, à promoção e publicidade". A solução desses problemas está ligada à consciência por parte das empresas que se associam, da necessidade de negociação, "e a atenção centralizada para o objetivo de ceder para ganhar."

Por fim, dentro da tipologia de Daemon (1994), apresenta-se a Trading Company. As Trading Companies são empresas comerciais, formadas com capital próprio, as quais participam de operações de importação e

exportação, bem como podem negociar no mercado interno, produzindo e comercializando. Elas possuem amplitude mundial e atuam, normalmente, em grande escala, com produtos próprios, ou de terceiros.

No caso brasileiro, as Trading Companies possuem a denominação oficial de Empresa Comercial Exportadora, e tal denominação é reservada exclusivamente às empresas que satisfazem às exigências dos regulamentos específicos, Decreto-lei nº.1.248, de 29/11/72, e da legislação complementar. Como existem outros tipos de empresas comerciais no país que também se dedicam ao comércio de exportação, surgiu a necessidade de um termo de fácil uso que rapidamente distinguisse esse tipo particular de empresa. (Resende e Garcia; 1979, p.15).

Segundo Resende e Garcia (1979, p. 37), existem diversas vantagens de se vender a uma Trading: "redução de custos operacionais; rapidez no uso dos incentivos; acesso a financiamentos especiais e eliminação de riscos."

Uma Trading Company deve ser constituída sob a forma de sociedade por ações. É recomendável que a razão social de uma Trading contenha, mesmo que de forma ampla, a finalidade da organização, mediante expressão apropriada após o nome, como: Comércio e Exportação, Comercial Exportadora, Exportadora e Importadora ou Comércio, Importação e Exportação, ou semelhantes.

A constatação técnica de que a concentração seria mais viável para a execução da comercialização externa brasileira, no entanto, esbarra na realidade da pequena e média empresa. Na experiência brasileira, as pequenas e médias empresas possuem, na maioria dos casos, pouca experiência na concentração empresarial para o comércio.

2.1.2 As empresas de comércio exterior não concentradas

As empresas não concentradas são maioria no universo empresarial brasileiro e para disputar o mercado internacional, devido ao crescimento

exponencial da competição nos últimos anos, há necessidade de que elas sejam eficientes e eficazes em sua atuação.

As razões para o incremento da competição em nível internacional podem ser imputadas a alguns fatores: a liberalização das barreiras ao comércio, promovida pelas sucessivas negociações do Acordo Geral de Tarifas de Comércio (GATT), e, mais recentemente, pela criação da Organização Mundial do Comércio (OMC); o processo de formação dos blocos comerciais entre países; e o acesso facilitado às informações, motivada, entre outros fatores, pelo advento da internet.

As empresas não concentradas para o comércio exterior, segundo DAemon (1994), são: os agentes comerciais internacionais, os representantes internacionais, as comercializadoras internacionais e as empresas produtoras/exportadoras.

Os agentes comerciais internacionais atuam na intermediação e agenciamento de operações internacionais, mediante comissões. Na maioria dos casos, não possuem vínculos contratuais com os exportadores, ou importadores, podendo atuar com um tipo específico de produto, ou optar pela diversificação.

Outras funções importantes dos Agentes Comerciais Internacionais, para Daemon (1994, p. 21), são as suas ações para "ajustar as dimensões de ofertas e demandas" além das "pesquisas de mercados e produtos". Os Agentes são um importante elo de ligação entre os exportadores brasileiros e os importadores, em especial, nas primeiras incursões em um novo mercado.

Os representantes internacionais têm atuação semelhante a dos agentes comerciais. Todavia, possuem caráter mais permanente, percebem comissões nas operações que realizam, e há casos em que pode ser negociada uma remuneração fixa. Conforme Daemon (1994, p. 21), estas empresas asseguram "compras e vendas internacionais; em determinadas áreas ou mercados específicos e delimitados".

As Comercializadoras Internacionais, por sua vez, são empresas comerciais de pequeno porte, voltadas para a comercialização externa. Devido ao seu tamanho, essas empresas devem ser extremamente ágeis quando da

execução de suas operações comerciais. Os seus principais campos de atuação são: o agenciamento, a representação, a compra/venda de mercadorias, e também a prestação de assessorias técnicas, na área do comércio exterior, para empresas produtoras.

A competição, em nível mundial, ocorre com empresas de grande porte, com tecnologia avançada e informações comerciais atualizadas e detalhadas. E, como há dificuldades, principalmente culturais, de se concentrar empresas para o comércio internacional no Brasil, conforme Infante (1985) demonstrou, as Comercializadoras são um caminho para a disseminação de informações comerciais e de conhecimentos técnicos.

Um estudo anterior desenvolvido pelo autor (Kraus, 1995) demonstrou que, os profissionais de uma Comercializadora Internacional, como são em pequeno número, desempenham diversas funções, quer seja nas operações comerciais, quer seja na direção do negócio. Outras características são a formação de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, e a remuneração dos profissionais, os quais, na maioria dos casos, são recompensados, segundo sua contribuição para os resultados da empresa.

Apresentou-se, até este ponto, aspectos gerais das empresas comerciais internacionais concentradas e não concentradas. A seguir, são apresentadas as empresas produtoras exportadoras, pois o objetivo maior deste trabalho é identificar o processo de internacionalização dessas empresas, para através dele elaborar um modelo.

2.1.3 Empresas produtoras exportadoras

As empresas produtoras exportadoras comercializam seus próprios produtos no mercado internacional e, de acordo com Daemon (1994, p. 21), "procuram comprar e, principalmente, vender diretamente seus produtos, através de suas divisões ou departamentos de comércio exterior. Podem atuar em conjunto com outras empresas e utilizar assessorias para negociar no mercado internacional".

Minervini (1991, p. 102) relaciona uma série de dificuldades quando as empresas produtoras exportadoras buscam ampliar sua atuação no mercado internacional, dentre as quais podemos destacar: descontinuidade de muitas das operações de exportação; despreparo de pessoal; utilização inadequada do marketing mix; desconhecimento ou negligência quanto aos aspectos políticos e legais dos diversos países importadores; inadequada seleção dos parceiros em nível internacional; e mentalidade individualista.

A relação elaborada por Minervini nos dá uma visão do quanto ainda temos que seguir na preparação de empresas, e de seus Recursos Humanos para as atividades de comércio exterior.

Em pesquisa anterior (Kraus, 1995), investigou-se o papel das produtoras exportadoras catarinenses de móveis. As conclusões daquele estudo corroboram, em grande parte, as afirmativas de Minervini (1991). As empresas produtoras exportadoras costumam atuar isoladamente no mercado internacional, e encontram enormes dificuldades. A negociação, quando ocorre, é extremamente vantajosa para os compradores estrangeiros, os quais, na maioria dos casos, impõem suas condições aos exportadores brasileiros (Kraus, 1995, p. 59).

Outra constatação (Kraus, 1995, p. 59), é que as empresas produtoras exportadoras atuam com equipes pequenas na área de comércio exterior, variando de uma a apenas cinco pessoas. Este fato dá margens para se conjecturar sobre a estratégia adotada na comercialização externa, ou seja, a mesma do mercado interno, sem se dedicar às especificidades de cada mercado e país.

Como essas empresas encontram no mercado internacional uma alternativa para as constantes crises do mercado interno, é de se estranhar a pequena estrutura de pessoal, tendo em vista o aumento do intercâmbio comercial com os vizinhos da América Latina de forma geral, e os processos de integração do Conesul, em particular.

Verificou-se ainda (Kraus, 1995, p.60), uma certa resistência na contratação de serviços especializados em comércio exterior, mesmo sendo uma área ampla e altamente especializada, e as estruturas das empresas

serem deficientes em recursos humanos. Entende-se que a utilização de assessorias profissionais externas diminuiria os riscos e possibilitaria a ampliação do volume de negócios, principalmente, tendo-se como parâmetro o reduzido quadro de profissionais que atuam na comercialização externa.

Também constatou-se naquele estudo (Kraus, 1995, p.60), que as empresas produtoras exportadoras, em sua maioria, atuam como produtores exportadores típicos, não procurando formas de concentração empresarial para o comércio exterior. As explicações podem estar ligadas ao desconhecimento dos benefícios da concentração empresarial, e ao receio que muitas empresas têm de perder sua individualidade e o mando sobre o direcionamento das operações, ou ainda às resistências do próprio pessoal da área de comércio exterior.

Com a idéia de se aprofundar o estudo realizado sobre as empresas produtoras exportadoras localizadas em Blumenau, Santa Catarina, desenvolveu-se outra investigação (Kraus e Luciani, 1998). Buscou-se, então, analisar os obstáculos a uma maior inserção no mercado internacional das empresas produtoras exportadoras localizadas na Região do Médio Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Essa pesquisa confirmou algumas análises levantadas anteriormente e abriu novas perspectivas.

No tocante ao destino dos produtos, a América Latina destaca-se, pois 94,7% das empresas pesquisadas, ou seja, quase a totalidade das respondentes comercializavam com países dessa região. Este mesmo fato corrobora as pesquisas de Cooper e Kleinschmidt (1985), e Leonidou e Katsikeas (1996), os quais afirmam haver uma tendência das empresas exportarem para mercados geograficamente ou culturalmente próximos.

Alguns fatores podem ser colocados para explicar a atuação maciça no mercado da América Latina, além da proximidade: a formação do MERCOSUL; as facilidades de logística e distribuição; a aceitação nesses mercados, em sua maioria, dos mesmos produtos consumidos no Brasil; e as facilidades que os brasileiros têm do entendimento do idioma espanhol.

Os países Europeus surgiram em segundo lugar, com 68,4% das empresas comercializando para esse mercado. Os números levantados, embora expressivos, podem ser entendidos pelo fator histórico da colonização alemã e italiana na micro-região do Vale do Itajaí. Nessa micro-região, alguns anos atrás, participar do mercado internacional era efetuar operações comerciais com a Europa. Essa experiência, em especial nos últimos 30 anos, foi um fator relevante para a aprendizagem, por parte dessas empresas produtoras exportadoras, dos mecanismos do mercado internacional.

A maioria das empresas entrevistadas, 56,3%, eram de pequeno e médio porte. Essas empresas destinam até 10% de sua produção à exportação. Esse percentual é considerado, ainda, reduzido. Apenas 18,8% das empresas exportam acima de 30% da sua produção. Constatou-se uma relação positiva entre volume de exportações, preparação e estruturação para o comércio exterior. As empresas que obtêm maiores receitas com exportações são também as mais estruturadas em termos de obtenção e manipulação de informações, capacitação do corpo gerencial e qualificação de Recursos Humanos na área internacional.

Sobre as dificuldades encontradas pelas empresas produtoras exportadoras localizadas na Micro-região do Vale do Itajaí, em suas operações internacionais, foram levantados fatores internos e externos. Dentre os fatores internos, indicados pelos respondentes, destacaram-se: estrutura de custos (57,9%); preços pouco competitivos (57,9%); e problemas em operações de câmbio (31,6%).

A estrutura de custos e os preços pouco competitivos, em parte, podem ser relacionados ao chamado "Custo Brasil". Esse fator diminui a competitividade da empresa brasileira, em especial com a elevada carga de tributos incidentes nos diversos elos da cadeia produtiva. Uma das conseqüências mais previsíveis é a elevação dos preços dos produtos exportados.

A falta de continuidade nas exportações foi indicada por 15,8% dos respondentes como sendo um problema relevante. A experiência tem mostrado

que as empresas com continuidade de atuação em um determinado mercado, ou país, adquirem competências e se fortalecem junto a esse mercado.

Dos fatores externos às empresas produtoras/exportadoras, as Tarifas Alfandegárias (63,2%) aparecem como a principal barreira. E, mesmo com as diversas rodadas de negociação do GATT, e com o advento da OMC, diversos governos, para não se dizer a maioria, utilizam-se de barreiras ao comércio exterior.

Um fator inibidor citado por 26,3% como relevante, mas não associado às barreiras comerciais, é a lentidão na liberação dos documentos nos locais de destino/desembarço das mercadorias. Este fator, em muitos casos, provoca atraso na entrega das mercadorias e afeta a imagem do exportador junto aos seus clientes.

Outro componente do ambiente externo indicado por 42,1% dos respondentes como relevante é a instabilidade econômica dos países. Pode-se dizer que as economias das diversas nações do mundo estão sendo crescentemente afetadas pelas interdependências globais, o que corrobora os trabalhos de Levitt (1983), Czinkota e Ronkainen (1993), e Cateora e Graham (1999).

Dificuldades de ordem logística também foram indicadas por 21,1% das empresas, o que corrobora Daemon (1979, 1994), e Minervini (1991). As precariedades brasileiras nos transportes terrestres e a baixa eficiência dos terminais de carga geral, além de diminuir a competitividade dos agentes que operam no comércio exterior (exportação, importação e marinha mercante), impedem que o Brasil possua uma matriz de transportes de cargas mais racional.

No tocante aos canais de distribuição, as lojas de departamentos (68,8%) e os supermercados (62,5%) são os mais utilizados pelas empresas respondentes. A metade dos entrevistados utiliza atacadistas. Contudo, somente 10,5% delas vende a Trading Companies. Entretanto, o papel das Trading Companies não deve ser negligenciado, dentro de uma estratégia de longo prazo, conforme assinalado por Resende e Garcia (1979).

Constatou-se, também, que as produtoras exportadoras pesquisadas utilizam vários canais para atingir os segmentos de consumidores. Esse fato, segundo Kotler (1994, p. 471), pode trazer alguns benefícios, como: aumento da cobertura de mercado, menor custo de canal, e venda mais personalizada. A decisão de escolha do canal é de suma importância, pois influenciará todas as outras decisões relacionadas ao marketing mix.

Segundo os dados coletados (Kraus e Luciani, 1998), em 70,5% das operações de exportação, são os importadores que procuram a empresa produtora exportadora. Este elevado percentual levanta duas indagações: utilizam as empresas os instrumentos de promoção de forma eficaz, para divulgar seus produtos no exterior? Ou será que são os clientes que estão comprando e não os produtores exportadores que estão vendendo? Essa última talvez seja a resposta mais adequada, tendo em vista as conclusões dos trabalhos de Christensen, Rocha e Gertner (1987), Daemon (1994 e 1979), Minervini (1991), Loureiro e Santos (1991), e Kraus (1995).

A promoção de exportações é um dos itens cruciais para o sucesso em nível internacional, conforme apontado por Kamath et al. (1987). No Brasil, este item sempre foi um dos elementos mais falhos das políticas de incentivos às exportações. A situação brasileira não é única, na Áustria e no Canadá, como demonstrado por Seringhaus e Botschen (1991), os serviços foram considerados de baixo nível pelos usuários, e os órgãos promotores de exportações não consultam os exportadores sobre quais serviços seriam os mais adequados.

Seringhaus e Botschen (1991) constataram, ainda, que os próprios organismos de promoção desses países não possuíam uma boa estratégia para promover os seus serviços junto aos exportadores.

O trabalho de Seringhaus e Botschen (1991) nos leva a refletir sobre o nível de exigência dos exportadores austríacos e canadenses sobre os órgãos de apoio ao comércio exterior. No Brasil, há pouco apoio oficial à promoção de exportação, e as associações empresariais também pouco fazem,

além de fornecerem alguns endereços, ou distribuir catálogos de feiras e exposições, ou mais raramente, organizar missões comerciais.

A grande lacuna nos trabalhos, dos autores pesquisados, está no desconhecimento da forma como ocorreu o processo de internacionalização das empresas produtoras exportadoras. A seguir, levantam-se alguns conhecimentos encontrados na literatura sobre o processo de internacionalização de empresas de forma geral.

2.2 Internacionalização de empresas

Nesta parte, apresentam-se diversos aspectos ligados ao processo de internacionalização de empresas, brasileiras e estrangeiras. Há alguns aspectos que são tratados na maioria dos trabalhos analisados, como, por exemplo: a preparação de recursos para atuação em nível internacional; a influência do tamanho para o sucesso no processo de internacionalização; o papel das lideranças organizacionais; as relações existentes entre a atuação da empresa no mercado interno e externo; e a utilização, por parte da maioria dos autores, do método de estudos de caso, na busca do entendimento do fenômeno da internacionalização.

Não há, na literatura especializada, entretanto, uma estrutura teórica sólida sobre o processo de internacionalização, ou sobre o desenvolvimento dos negócios em nível internacional. A grande maioria dos autores acreditados realizou estudos de casos, relatos de experiências, ou de trabalhos de consultorias.

A falta de uma estrutura teórica sólida é um dos grandes desafios para os estudiosos. Contudo, na tentativa de integrar os conhecimentos na área dos negócios internacionais, destacaram-se: Czinkota (1986), Sullivan (1998), Caves (1998) Toyne e Nigh (1997). Estes buscaram dar ordem aos diferentes pedaços do mosaico, que se transformaram, pelas dificuldades de generalização, os trabalhos da maioria dos autores.

Neste mesmo sentido, Kamath et al. (1987) argumentam que na tentativa de generalização, embasada em uns poucos casos analisados, muitos autores criaram a dificuldade de se sustentar teoricamente a elaboração de políticas públicas de apoio às empresas exportadoras.

Participar do mercado internacional através de exportações, ou de formas de maior comprometimento, como, por exemplo, a implantação de escritórios de vendas, ou subsidiárias, tem chamado a atenção de empresas brasileiras. Atualmente, é crescente, também, o número de empresas e produtos estrangeiros disputando espaço no mercado interno brasileiro, e competir nessa nova realidade passou a ser crítico para a sobrevivência das empresas nacionais.

Os argumentos para uma maior participação brasileira em nível internacional são muitos. Silva (1997, p.32), por exemplo, levanta diversos questionamentos sobre a política de comércio exterior brasileira. A argumentação central se refere à não exigência de porte para exportar. A questão básica para esse autor é a "qualidade do processo", e não o tamanho da empresa.

As colocações de Silva (1997, p. 32) não podem ser aceitas no seu todo, pois diversos autores discordam do seu posicionamento. E, conforme já levantado anteriormente, a competição em nível internacional ocorre com empresas de maior porte, fato corroborado pelos estudos de Daemon (1979) e (1994), e Denis e Depelteau (1985), para os quais, o maior tamanho está associado à continuação das operações de exportação.

Uma voz contrária à hipótese de que há relação direta entre o tamanho da empresa e o incremento de exportações é de Bonaccorsi (1992). Este autor, em provocativo artigo, sumariza o caso das pequenas empresas italianas e o seu sucesso exportador. Para ele (1992, p. 619), na pequena empresa, a internacionalização começa com a tomada de decisão, e mais importante ainda, não é analisar somente o tamanho da empresa, mas a qualidade das relações comerciais que essa empresa mantém com os importadores de seus produtos.

Os argumentos de Bonaccorsi são sólidos e fundamentados em diversas pesquisas de campo, contudo, refletem a realidade italiana e não a brasileira. No Brasil, ainda há um despreparo da maioria das pequenas empresas até para atuação no mercado interno brasileiro.

Entende-se que, uma atuação mais robusta visando o estabelecimento de estratégias de penetração em mercados internacionais, no longo prazo, seriam a formação de consórcios, conforme proposto por Infante (1985) e Daemon (1994). Outra alternativa seria a formação de agrupamentos de compra/venda, os quais elevariam o volume de produtos ofertados e o poder de negociação das pequenas empresas agrupadas.

Bonaccorsi (1992, p. 28) mostra ainda, que as pequenas empresas produtoras exportadoras italianas não atuam, propriamente, de forma isolada. Essas empresas se beneficiam das aglomerações geográficas de setores específicos, como, por exemplo: têxtil e de confecções, calçadista, cutelaria, móveis, etc. Há tradição, na Itália, das empresas cooperarem e compartilharem informações de produtos e mercados; o que, por certo, são vantagens quando comparadas às empresas brasileiras, as quais, em sua maioria, não adotam tal procedimento.

Na literatura especializada, muitos pesquisadores têm buscado entender os fatores que levam uma empresa ao mercado internacional. As qualidades e habilidades gerenciais dos administradores envolvidos na tomada de decisões parecem ser um forte indicador chave.

Quanto à preparação dos quadros gerenciais, Czinkota e Ronkainen (1993, p. 247) afirmam que o sucesso nas etapas iniciais, quando das primeiras exportações, parece ser elemento motivador para se dar passos maiores rumo a um maior comprometimento. Para estes autores, uma sólida formação acadêmica, aliada à fluência em línguas estrangeiras são fatores decisivos.

Leonidou e Katsikeas (1996, p.519) concordam com os argumentos de Czinkota e Ronkainen (1993) e afirmam que exportar é o primeiro e decisivo passo para se ampliar o processo de internacionalização, ou para o desenvolvimento de negócios internacionais. Para esses autores, há um certo processo de aprendizado seqüencial, como, por exemplo: exportação,

licenciamento, formação de joint venture, ou, ainda, a realização de investimentos próprios em território estrangeiro.

Kamath et al. (1987, p. 405) colocam 4 fatores como predominantes no desenvolvimento de exportações:

“1) a qualidade dos recursos humanos, tanto em nível gerencial, como na força de trabalho em piso de fábrica; 2) uma clara visão da missão corporativa; 3) habilidade para se por em ação a estratégia corporativa; 4) uma atenção especial aos detalhes das operações de exportação (mercado-a-mercado, produto-a-produto, contrato-a-contrato, ligados ao negócio)”.

Por outro lado, Bilkey e Tesar (1977, p. 94) não encontraram relação entre preparo gerencial e ampliação de exportações. Para esses autores, quando são os clientes que solicitam os produtos, não há como atribuir muitos créditos aos administradores da empresa, por mais preparo técnico formal e experencial que eles tenham. As pesquisas anteriores (Kraus, 1995 e Kraus e Luciani 1998), e os trabalhos de Daemon (1994) e Minervini (1991) encontraram os mesmos resultados.

Na literatura especializada, também fica claro que, ao passar do processo exportador para fases de maior comprometimento, a empresa brasileira, ou estrangeira, assume riscos de longo prazo, e, por exemplo, após implantar uma subsidiária no exterior, esses laços são difíceis de serem desfeitos. Nas exportações, por outro lado, a empresa pode voltar atrás e se retirar de um mercado com um volume de custos reduzidos, envolvidos nessa decisão.

Quanto aos fatores utilizados pelas empresas para escolha do mercado para o desenvolvimento de exportações, há uma certa concordância na literatura. Cooper e Kleinschmidt (1985) descrevem a tendência das empresas produtoras exportadoras procurarem, inicialmente, mercados geograficamente, ou culturalmente próximos.

O caso brasileiro corrobora as descobertas de Cooper e Kleinschmidt (1985). Nas décadas de 60 e 70, muitas empresas iniciaram suas operações internacionais exportando produtos para a Europa, fato que se

explica, pois muitos desses empresários brasileiros são de descendência europeia, estando culturalmente próximos.

No final da década de 80 e durante os anos 90, muitas empresas iniciaram exportações para os países do Mercosul, em especial para a Argentina, beneficiados pela proximidade geográfica.

Quanto aos proponentes de modelos, que buscam analisar o comportamento exportador, destacam-se Leonidou e Katsikeas (1996). Estes autores, após estudarem diversos modelos, criaram um que tenta cobrir as deficiências dos demais. O modelo proposto possui três fases de engajamento, nas operações de exportação: "pré-engajamento, inicial e avançado".

Para Leonidou e Katsikeas (1996, p. 524), na fase de pré-engajamento, podem ser encontradas três diferentes tipos de empresas: a) as que vendem seus produtos somente no mercado doméstico e não estão interessadas em exportação; b) as com atuação no mercado doméstico, mas seriamente considerando a atividade de exportação; c) as que já exportaram no passado, mas durante um período reduzido de tempo.

Na fase inicial de exportações (Leonidou e Katsikeas; 1996, p.524), a empresa realiza operações esporádicas de exportação, e podem decidir entre um maior grau de envolvimento com o mercado internacional, ou não.

Finalmente para Leonidou e Katsikeas (1996, p. 525), as empresas classificadas como pertencentes à fase avançada são aquelas que exportam freqüentemente e adquirem, nessas atividades, experiência em diversos mercados.

A classificação elaborada por Leonidou e Katsikeas (1996) leva algumas vantagens sobre outras, pois qualquer empresa produtora de bens, exportadora ou não, pode ser classificada. O modelo cobre desde as empresas aparentemente não interessadas e focadas no mercado doméstico, até aquelas plenamente engajadas e comprometidas em operações internacionais de exportação.

O modelo ainda trás implícito em si que qualquer empresa produtora poderá avançar para algum estágio mais avançado de comprometimento, portanto, o modelo não é excludente.

No mesmo caminho levantado acima, Christensen, Rocha e Gertner (1987) argumentam que muitos estudos compararam as empresas exportadoras e não exportadoras, ou ainda estabelecem relações entre as exportadoras passivas e agressivas. Estes autores argumentam favoravelmente a importância de se estudar as empresas que continuam a exportar, após passado o período inicial, como forma de se repassar conhecimentos, para que mais empresas brasileiras ampliem sua participação no mercado internacional.

Quanto ao processo de internacionalização, contudo, há uma certa concordância, no sentido de diversos autores mencionarem etapas seqüenciais de comprometimento com o exterior, como por exemplo: Johanson e Vahlne (1977), Loureiro e Santos (1991), Leonidou e Katsikeas (1996).

Loureiro e Santos (1991) levantaram as macroestratégias e as estratégias de ação promovidas pelas empresas produtoras/exportadoras em seu processo de internacionalização. Para estes autores (1991, p.27), as macroestratégias de internacionalização seriam duas: internacionalizar sem investimento direto no exterior e internacionalizar com investimento direto no exterior.

A visão de Loureiro e Santos (1991) é corroborada por Andersen (1993), Sullivan (1994), Kroeck e Renforth (1996), Sharma (1997), e Toyne e Nigh (1997). Estes autores são unânimes em afirmar que a empresa produtora exportadora, ao passar de fases de internacionalização sem investimento para fases de maior comprometimento, expõe-se, proporcionalmente, à elevação de riscos e dos montantes investidos.

Segundo Loureiro e Santos (1991, p.27), quando a empresa produtora exportadora se internacionaliza sem investimento direto no exterior, ela pode utilizar as seguintes estratégias de ação: acordos e licenças; exportação; *franchising*; e o contrato de gestão.

Estes mesmos autores (Loureiro e Santos; 1991, p.27) afirmam também que nas operações com investimento direto no exterior, a empresa produtora exportadora pode utilizar as seguintes estratégias de ação:

subsidiária comercial; subsidiária de produção; subsidiária mista; joint venture; e projetos especiais.

O que não fica claro no trabalho de Loureiro e Santos (1991) é se uma empresa produtora exportadora pode utilizar diferentes estratégias de ação quando atua em um mesmo país, ou mercado. Estes autores dão a entender que o processo é seqüencial, e a empresa passaria de um estágio classificado como "sem investimento", para outro, de "comprometimento de recursos".

Dentro da mesma ótica colocada anteriormente, Sullivan (1994) propôs uma metodologia para se medir o grau de internacionalização de empresas, em especial, as multinacionais. A crítica principal é que o autor utilizou medidas que representam a média entre o conjunto de variáveis mensuradas.

Numa tentativa de se mensurar o processo de internacionalização de produtoras/exportadoras, Sullivan (1994, p. 331) identificou algumas variáveis, consideradas por este autor como centrais:

"vendas no exterior sobre o total de vendas; (...) intensidade das atividades de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento); (...) intensidade de promoção; (...) vendas provenientes de exportações sobre o total de vendas; (...) Lucros obtidos no exterior sobre o total de lucros; (...); uso de recursos no exterior sobre o percentual de recursos; (...) percentual das subsidiárias no exterior sobre o total de subsidiárias; (...) orientação da alta administração para o exterior; (...) experiência internacional da alta administração; (...) dispersão física das operações internacionais".

Contudo, Ramswamy, Kroeck e Renforth (1996) replicaram o estudo de Sullivan (1994), e encontraram resultados diversos. Para estes autores, o processo de internacionalização é mais complexo, do que o apresentado por Sullivan (1994). Em muitos casos, as empresas podem regredir nos diversos estágios, retornando a fases anteriores, devido a condicionantes do ambiente externo, ou à implantação de um novo direcionamento estratégico.

Entende-se, dentro deste trabalho, que uma visão seqüencial de passos, ou estágios, apresentada pelos diversos autores é mecanicista, pois

incorpora elementos estáticos colocados um após ao outro, como se fossem passos de dança.

A experiência tem mostrado, e os críticos de Sullivan comprovaram, que em diversos casos muitas empresas produtoras exportadoras têm retrocedido no seu processo de internacionalização, ou seja, diminuindo o comprometimento em nível internacional.

Há, na literatura especializada, também, uma preocupação com as tendências futuras da internacionalização de empresas produtoras exportadoras, uma vez que a economia mundial é cada vez mais interdependente, fato constatado, dentre outros, por Levitt (1983), Rugman e Hodgetts (1995) Toyne e Nigh (1997) Meloan e Graham (1998), Cateora e Graham (1999).

Dentro das perspectivas futuras, Eriksson et al. (1997), e Caloff (1994) levantam questões que podem ameaçar o processo de internacionalização, devido às necessidades crescentes de recursos para se atuar em nível internacional, e à dificuldade de se planejar essas necessidades.

Para Sullivan (1996, p. 190), um dos maiores desafios será o desenvolvimento de estudos que transformem os negócios internacionais, de uma disciplina discutida nos meios acadêmicos, para uma ciência. No entendimento deste autor, há muito por se fazer, para que isso ocorra.

Com muitas das preocupações apresentadas acima, no Brasil, diversos autores tentaram identificar o processo de internacionalização de empresas, quer seja através da intensificação de exportações apontada por Christensen et al. (1987), quer seja no estudo do processo de maior comprometimento de recursos nas operações internacionais, conforme Graef e Rocha (1987), Loureiro e Santos (1991), e o grupo de pesquisadores da Fundação Dom Cabral (1996).

A mais extensiva tentativa de se levantar o processo de internacionalização no Brasil é o trabalho do grupo de pesquisadores da Fundação Dom Cabral (1996). Estes pesquisadores buscaram, através de estudos de caso, explicações para o fenômeno da internacionalização. Para eles (FDC, 1996, p. 53), houve uma evolução incremental de participação das

empresas brasileiras no mercado internacional, a qual pode ser dividida em três grande períodos: décadas anteriores aos anos 80; transição da década de 80; e situação presente iniciada a partir dos anos 90.

O primeiro período (FDC, 1996, p. 53), anterior à década de 80, se caracterizou por uma "presença no mercado de um número restrito de grandes empresas exportadoras de bens". No segundo período, ou seja, na transição da década de 80, houve um "número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos". Por fim, na década de 90, está ocorrendo a "ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores".

Um aspecto crítico, do ponto de vista metodológico, foi a coleta dos dados, pois os mesmos foram coletados por questionários remetidos via correio, o que levanta dúvidas sobre a qualificação dos respondentes, e também sobre o conhecimento destes sobre a temática da internacionalização.

Outra ressalva quanto aos estudos desenvolvidos pela FDC (1996), é que esses pesquisadores entendem que internacionalizada é a empresa que possui presença física no exterior. O que, em parte, não é respaldado pela literatura especializada no tema, a qual dedica especial atenção também, ao processo de desenvolvimento de exportações.

Em outros estudos em nível internacional, Andersen (1993) e Sullivan (1994), os dados foram coletados através de entrevistas, em sua maioria, com os presidentes das empresas pesquisadas. O que levanta questionamentos, pois não se tem certeza de que os presidentes atuais acompanharam ou têm visão de todo o processo de internacionalização de suas empresas. Entende-se que a internacionalização, enquanto processo, envolve diversas pessoas dentro e fora da organização: alta administração, executivos da área internacional da empresa, os demais membros do corpo gerencial, o poder público, as associações de empresas, as câmaras de comércio, etc.

A maior limitação, em termos metodológicos, contudo, parece ser a perspectiva adotada nesses estudos. As pesquisas tentaram entender o processo de internacionalização a partir de uma perspectiva sincrônica, não

houve uma preocupação com a evolução do fenômeno no tempo. Isto pode ser observado em diversos estudos: Loureiro e Santos (1991), Andersen (1993), Sullivan (1994), Calof (1994), Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996), e Eriksson et al. (1997).

Estes autores, apresentados acima, são unânimes em afirmar que um estudo com uma perspectiva diacrônica, ao longo do tempo, seria o mais adequado. As justificativas colocadas para explicar a ênfase dos estudos na perspectiva sincrônica são diversas: tempo para conclusão da pesquisa, dificuldades de acesso a dados, com uma maior perspectiva temporal, e orçamento reduzido para as pesquisas.

Dentro de uma perspectiva diacrônica, uma chave para análise do processo de internacionalização das empresas produtoras exportadoras brasileiras é o caminho da interação entre níveis no tempo. Para Pettigrew (1992), a pesquisa sobre mudança deve envolver a interação contínua entre as idéias sobre o contexto da mudança, o processo de mudança e o conteúdo da mudança, junto com a habilidade em regular as relações entre esses três fatores.

Pettigrew (1992) afirma, ainda, que o entendimento dos fenômenos organizacionais não pode ser feito a partir de uma análise a-histórica, a-contextual, a-processual, como grande parte da pesquisa e literatura sobre organizações costuma fazer. Dentro de um processo voltado a entender a realidade presente, a partir de um corte longitudinal, há necessidade de se buscar na história os acontecimentos que geraram o que conhecemos hoje por organização, ou nos objetivos deste trabalho, internacionalização.

Na busca do entendimento de processos organizacionais, que a exemplo da internacionalização, ocorrem ao longo do tempo, Mintzberg (1978) propõe uma seqüência de quatro passos: (1) coleta de informações básicas; (2) dedução de estratégias e períodos de mudança; (3) análise intensiva dos períodos de mudança; (4) análise teórica.

Mintzberg (1978) procura, com sua metodologia, num primeiro momento, identificar o período de tempo no qual se desenvolveu o processo. Após isto, são analisados momentos decisivos para a organização. No caso

das empresas produtoras exportadoras, momentos importantes podem ser, por exemplo: construção de uma nova planta industrial com vista à exportação; contratação ou investimento em Recursos Humanos; penetração em um novo mercado externo; abertura de escritório de vendas no exterior; abertura ou aquisição de subsidiária no exterior; processo de sucessão no comando da empresa; formação de joint venture, processos de fusão ou incorporação, etc.

Após um maior entendimento do processo de internacionalização e da apresentação de diversas correntes de pensamento, utilizadas para entender este fenômeno, buscou-se na literatura os principais modelos de internacionalização de empresas, os quais são apresentados a seguir.

2.3 Modelos de internacionalização de empresas

Na história humana, a internacionalização não é fenômeno recente, como pode ser observado pelas ações que levaram ao descobrimento das Américas e à formação da Companhia das Índias Orientais. Os romanos, pela força, internacionalizaram seu império, impondo sua língua, costumes e sistema de leis a grande parte da Europa. Na atualidade, apesar dos esforços estatais, a diferença básica é que são as empresas os principais agentes desse processo e não os governos.

Em termos empresariais, as empresas norte-americanas, quando comparadas com as empresas latino-americanas, possuem um menor grau de dificuldade para se internacionalizar. Para os EUA, especialmente, devido às facilidades culturais, atuar dentro dos países de língua inglesa tem sido fato óbvio para se atingir o sucesso.

Além da língua inglesa ser o idioma dos negócios internacionais, outro fator que facilitou a internacionalização das empresas Norte-americanas, após a segunda Guerra, foi o Plano de Reconstrução da Europa (Plano Marshall). A participação de empresas norte-americanas, desde então, de forma mais consistente em solo Europeu, fez com que muitas dessas se internacionalizassem e emergissem, nos últimos 50 anos, como empresas multinacionais.

Neste sentido, os modelos concebidos para entender a internacionalização de empresas tem nos Estados Unidos e na Europa sua fonte mais fértil. Andersen (1993, p. 210) faz uma contribuição significativa ao comparar o modelo de internacionalização Uppsala, desenvolvido na Universidade Sueca de Uppsala, com outros modelos de internacionalização.

O modelo de internacionalização Uppsala foi construído por Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975, e possui quatro estágios distintos (Andersen, 1993, p.210):

- “Estágio 1: Atividades não regulares de exportação.
- Estágio 2: Exportação via representantes independentes (agentes).
- Estágio 3: Implantação de uma subsidiária de vendas no exterior.
- Estágio 4: Produção no exterior/unidade de manufatura”.

As quatro etapas, colocadas no modelo acima, descrevem um processo crescente de envolvimento das operações de empresas produtoras exportadoras, dentro de um pressuposto de crescente envolvimento nas atividades empresariais, além fronteiras. O modelo pressupõe também, nos três estágios iniciais, um foco em exportações, e considera como estágio final de envolvimento a empresa que produz no exterior ou implanta uma subsidiária de produção.

O modelo de internacionalização Uppsala reflete a experiência de empresas suecas, onde internacionalizar a empresa está ligado à atuação em mercados fisicamente distantes. Para Johanson e Vahlne, apud Andersen (1993, p. 210), a noção da distância física tem sido definida como um fator preventivo ou distributivo do fluxo de informação, entre a firma e o mercado”. Dentro do fluxo de informações, estão incluídos fatores como: idiomas, cultura, sistema político, nível de educação, ou nível de desenvolvimento industrial.

Como o modelo de internacionalização Uppsala retrata a realidade sueca, cabe fazer algumas considerações, uma vez que a Suécia é um país escandinavo localizado ao norte da Europa, o qual se desenvolveu econômica e socialmente no século XX. Algumas razões do êxito econômico sueco estão na sua neutralidade. A Suécia manteve uma completa neutralidade durante os dois

últimos grandes conflitos armados que assolaram a Europa. As empresas suecas, em especial aquelas ligadas ao setor metalúrgico, forneceram produtos para ambos os lados em conflito.

No tocante à realidade empresarial sueca, para Arruda et al. (FDC, p. 46), a internacionalização pode ser entendida "como consequência de exposição internacional" e possui raízes históricas, uma vez que as empresas suecas, desde 1871, vêm atuando na Finlândia. As multinacionais suecas são conhecidas no mercado internacional por seus nomes tradicionais: SKF, AGA, White Martins, Ericsson, Sandvik, ABB, Alga Laval, Electrolux, Atlas Copco, Volvo, Saab, Esab, dentre outras.

Outro fator que pode explicar a ordem seqüencial do modelo de internacionalização Uppsala, é o fato do reduzido tamanho do mercado sueco, o que tem levado as empresas daquele país a buscarem no exterior uma forma de ampliar seu volume de negócios. Isto tem criado uma situação inusitada na relação matriz X subsidiária. As subsidiárias de empresas suecas, por vezes, são maiores e possuem mais recursos do que suas matrizes. O tamanho das subsidiárias, no caso sueco, quebra a tradicional linha de comando, onde a empresa-matriz define as principais políticas. Neste caso, as subsidiárias possuem maior poder de negociação, o que torna as relações e o processo decisório entre essas empresas mais político do que hierárquico.

No caso sueco, ainda, segundo Arruda et al. (FDC, 1996, 46), as teorias tradicionais de investimentos no exterior não possuem forte valor explicativo. "As motivações para esses investimentos já não se enraízam apenas nos interesses locais, mas levam em conta a situação de suas subsidiárias."

Andersen (1993, p. 213) também realiza uma revisão dos modelos considerados por ele como inovativos relacionados à internacionalização, os quais são colocados na figura 1, a seguir.

Figural: Revisão de Modelos de Internacionalização

Biikey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
1ª Estágio A administração não está interessada em exportar	1ª Estágio Marketing doméstico: a empresa vende somente para o seu país	1ª Estágio Completo desinteresse da empresa	1ª Estágio Exportador consciente: problemas para reconhecer oportunidades e, há necessidade de despertar
2ª Estágio A administração está pronta a atender pedidos não previstos, mas não se esforça para explorar a viabilidade da atividade de exportação	2ª Estágio Etapa de pré-exportação: a empresa procura por informações e determina a viabilidade para garantir a exportação	2ª Estágio A empresa está parcialmente interessada	2ª Estágio Intenção de exportar: motivação, atitude, convicções, e expectativas sobre exportações
3ª Estágio A administração busca explorar a viabilidade da atividade de exportação	3ª Estágio Envolvimento experimental: a empresa começa exportando, de forma limitada, para países com características psicologicamente próximas	3ª Estágio A empresa está explorando	3ª Estágio Tentativa de exportar: experiências pessoais são obtidas de exportações reduzidas
4ª Estágio A empresa exporta em bases experimentais, para países com características psicologicamente próximas	4ª Estágio Envolvimento ativo: exportando para novos países diretamente, aumentando o volume de vendas	4ª Estágio A empresa está experimentando	4ª Estágio Valor das exportações: resultados provenientes do engajamento em exportações
5ª Estágio A empresa é uma exportadora experiente	5ª Estágio Envolvimento comprometido: Executivos fazem escolhas para alocar recursos entre o Mercado interno e externo	5ª Estágio A experiente pequena Exportadora	5ª Estágio Aceitação como exportador: adotando a exportação/rejeitando exportar
6ª Estágio A administração explora a viabilidade de exportar para outros países psicologicamente mais distantes		6ª Estágio A experiente grande exportadora	

Para Andersen (1993, p. 212) tanto os modelos contidos na figura 1, como o modelo de Internacionalização Uppsala, são comportalmente orientados e os padrões de envolvimento gradual da empresa em operações internacionais pode ser entendido como fruto de duas razões fundamentais: "(1) a falta de conhecimento por parte da empresa, especialmente 'conhecimento experimental' e (2) a incerteza associada com a decisão de internacionalizar".

Entende-se, neste trabalho, que os modelos apresentados foram concebidos dentro de uma perspectiva pós-fato, e, neste sentido, a noção de passo ou estágio deve ser entendida. Dá-se pouca atenção ao processo de transição de uma fase a outra, ao tempo envolvido em cada estágio, e àquele gasto para completar o processo de internacionalização. A realidade dos negócios mostra a possibilidade de enquadrar uma empresa dentro de determinado modelo, todavia, o tempo dispendido em uma etapa, bem como o envolvido durante todo o processo, parecem ser únicos, um atributo particular de cada caso.

No tocante às etapas encontradas nos diferentes modelos que caracterizam um estágio basicamente exportador, para Denis e Depelteau (1985, p. 84), há uma forte relação entre pequeno investimento em promoção de exportações e experiência em exportações. Para estes autores, empresas classificadas como exportadores experientes participam menos de "feiras e missões do que novos exportadores". O que se entende, a partir do trabalho destes autores, é que atividades de promoção de exportações estão ligadas ao estabelecimento de contatos no exterior, e quando obtidos esses contatos, tornam-se menores estes tipos de investimento.

Os exemplos e modelos de internacionalização, citados anteriormente, têm relação com estudos realizados em países com elevado índice de desenvolvimento. As empresas Latino-americanas, por outro lado, devido a dificuldades lingüísticas, culturais, mas, especialmente, econômicas e políticas, ficaram limitadas, em sua maioria, em atuações fora de suas fronteiras nacionais.

No caso brasileiro, a literatura consultada e a realidade empírica têm mostrado que a evolução do processo de internacionalização empresarial, na

maioria dos casos, não é fruto de uma estratégia deliberada por parte da cúpula organizacional. As empresas produtoras brasileiras têm se transformado em produtoras exportadoras de forma incremental, através de um conjunto de decisões que podem, dentro de um período de tempo, inibir, acelerar, freiar ou retroceder o processo.

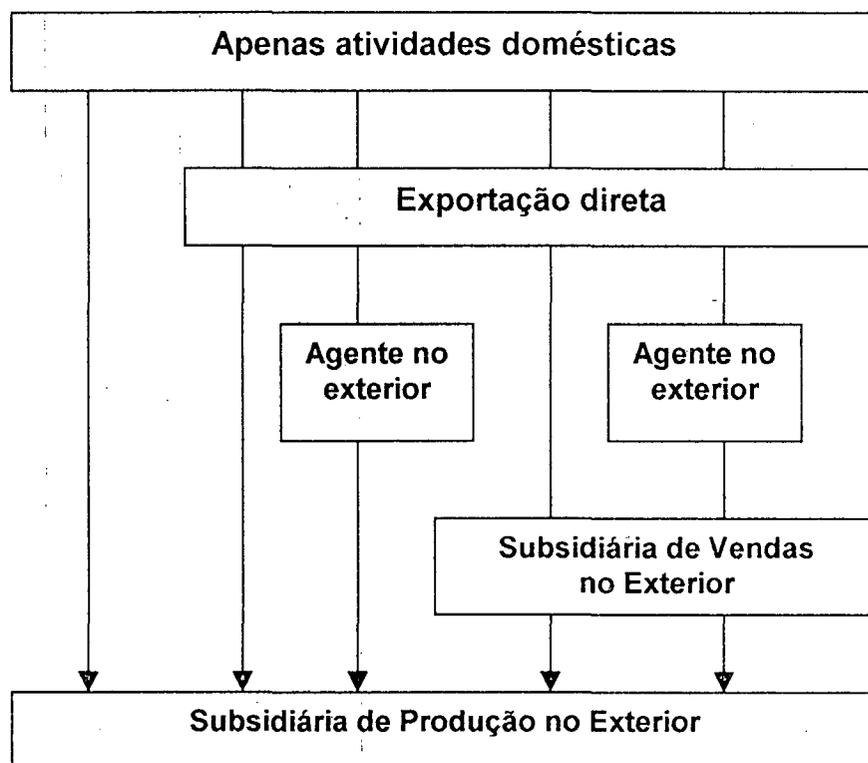
A internacionalização de empresas brasileiras, uma vez entendida como fruto de um processo de desenvolvimento exportador incremental, corrobora as descobertas de Mintzberg (1978), pois as estratégias voltadas ao desenvolvimento de exportações, na maioria, têm emergido, e a figura final vai se formando ao longo do tempo.

O incrementalismo do desenvolvimento de exportações vivenciado na realidade brasileira não corrobora as colocações efetuadas por Loureiro e Santos (1991). Para estes autores, há necessidade de uma tomada de decisão por parte da cúpula organizacional, internacionalização com ou sem investimento. Para estes autores, com a grande decisão tomada, se seguiriam ações que possibilitariam a empresa pôr em prática a sua estratégia, e se internacionalizar.

Uma contribuição para o entendimento do processo de internacionalização de empresas brasileiras foi desenvolvido por Buckley (FDC, 1996, p. 171). O autor partiu de dois extremos dicotômicos. De um lado, a empresa produtora com as atividades centradas no mercado doméstico brasileiro, de outro, a empresa com subsidiária de produção no exterior.

Para Buckley (FDC, 1996, p. 180), a empresa poderia seguir cinco caminhos alternativos para chegar ao objetivo de internacionalizar-se. Segundo o modelo de Buckley, o final do processo seria a implantação uma subsidiária de produção no exterior, como mostrado na Figura No2.

Figura 2: Passos para uma subsidiária de produção no exterior.



Fonte: Buckley (Apud FDC, 1996, p. 180).

Os passos propostos por Buckley (FDC, 1996, p. 180) buscam cobrir todas as alternativas possíveis e, assim, ampliar o seu poder explicativo da proposta, frente à realidade brasileira. Esta proposta, todavia, contraria outros pesquisadores da FDC, como, por exemplo, Arruda, Goulart e Brasil (FDC, 1996, p. 39), os quais analisaram diversos processos de internacionalização e constataram que, no Brasil é comum a empresa ampliar o envolvimento em exportações de forma incremental, e mesmo nos casos de empresas com subsidiárias de produção no exterior, esse envolvimento se concretizou a partir dos resultados obtidos em exportações.

A proposta de Buckley, portanto, carece de respaldo empírico, pois no Brasil não se constatou a existência, na realidade, dos cinco caminhos propostos, como alternativas em si. O modelo também não retrata a maneira como ocorreu a evolução de uma fase a outra, nem tão pouco o que ocorre

entre as fases, como, por exemplo, o já observado crescimento do envolvimento de uma etapa não exportadora para uma de exportadora direta.

O trabalho de Buckley (FDC, 1996, p. 181), todavia, demonstra o quanto é imperativa a internacionalização para empresas brasileiras. O autor classifica a internacionalização de empresas brasileiras dentro de três estágios gerais: "1) internacionalização para o mercado doméstico; 2) internacionalização regional; 3) internacionalização completa."

Para o autor (FDC, 1996, p. 181), no primeiro estágio, a empresa busca "tecnologias e habilidades no exterior a fim de acentuar sua capacidade para competir no mercado doméstico, o que pode incluir a aquisição de companhias estrangeiras". No segundo estágio (FDC, 1996, p.182), ocorre a ampliação de atividades no Mercosul e no mercado da América do Sul. "O estágio final é a entrada nos mercados do Primeiro Mundo em particular."

A realidade brasileira, contudo, não parece corroborar por completo a seqüência de estágios conforme proposto por Buckley, e o poder de sua proposta é limitada. Muitas empresas brasileiras, em especial aquelas localizadas no sul do país, atuaram inicialmente nos mercados classificados por Buckley como de estágio final do processo de internacionalização. A maioria das empresas também não tem adotado a estratégia de tornar-se competitiva no mercado doméstico, para, então, aventurar-se no mercado internacional.

Os estágios colocados por Buckley (FDC, 1996, p. 181) possuem como pressuposto que as decisões para internacionalizar empresas no Brasil são todas racionais, e deliberadas por formuladores de estratégias. Com este caminho em mente, é possível imaginar uma primeira fase de preparação, com absorção de tecnologia e conhecimento, e uma segunda de atuação em um mercado, em tese menos competitivo como o da América do Sul. A empresa, portanto, após duas fases de preparação estaria pronta para atuar nos mercados dos países desenvolvidos e com reais potencialidades de sucesso.

Por fim, cabe salientar que o trabalho de Buckley possui poder explicativo para as empresas brasileiras que se internacionalizaram após o início dos anos 90, com o advento do Mercosul. Neste particular, as empresas que não atuavam em nível internacional viram-se atraídas por esse mercado,

devido a fatores geográficos, culturais e lingüísticos. Mas, mesmo nesses casos de internacionalização mais recente, a seqüência de três estágios proposta pelo autor não possui respaldo empírico.

Uma análise mais detalhada do trabalho de Buckley mostra o quão é falacioso tentar analisar uma realidade empresarial com pressupostos e conhecimentos de outra realidade. Desse modo, há uma lacuna de conhecimentos sobre qual seria o modelo mais adequado para explicar o processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Neste capítulo apresentou-se os estudos que deram suporte a este trabalho de tese. Entende-se que, os conhecimentos atuais, em sua maioria, elaborados dentro de uma ótica estrangeira, não explicam, em sua totalidade, o fenômeno de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras; há portanto uma lacuna que esta investigação busca diminuir. Na próxima parte deste trabalho, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados durante o desenvolvimento da tese.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta parte do trabalho, são abordados os aspectos metodológicos utilizados para elaborar a proposta de modelo de internacionalização de empresas brasileiras, bem como os procedimentos da observação participante de cinco empresas produtoras exportadoras catarinenses.

Quando do projeto de qualificação, arquitetava-se a intenção de elaboração de um modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras, embasado na realidade das empresas produtoras exportadoras, localizadas em Blumenau, Santa Catarina. Pensava-se que, ao se estudar detalhadamente o caminho percorrido por essas empresas, poder-se-ia chegar ao entendimento dos seus processos de internacionalização.

No direcionamento do projeto, seguiu-se as indicações contidas em Loureiro e Santos (1991), ou seja, que as empresas produtoras exportadoras localizadas em Blumenau teriam optado, durante o desenvolvimento de suas operações internacionais, por dois grandes caminhos: internacionalização com ou sem investimento. Havia, na proposta inicial, uma perspectiva voluntarista de organizações, com o processo de internacionalização sendo conduzido pela cúpula dentro de ações planejadas.

Um aprofundamento no contato com empresas produtoras exportadoras e, principalmente, após a conclusão das atividades do Globus Business Consulting Program, em 1999, não se perceberam processos de internacionalização, como imaginados anteriormente. As empresas produtoras exportadoras Blumenauenses, a exemplo da maioria das empresas brasileiras, conforme identificado pela Fundação Dom Cabral (1996), têm se internacionalizado através do desenvolvimento incremental de exportações. E, na maioria dos casos, as que possuem sucesso em exportações, desenvolvem formas mais avançadas de internacionalização.

Como é recente o campo de investigação na área de internacionalização de empresas no Brasil, seguiu-se os conselhos de Minayo et al. (1995, p. 16). Para esses autores, a "metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da

realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador.” Ou seja, buscou-se juntar o conhecimento disponível, a experiência e a criatividade, para se elaborar a proposta de modelo.

3.1 A construção da proposta de modelo de internacionalização de empresas brasileiras

Em termos dos modelos de internacionalização disponíveis, em nível internacional, verificou-se que os mesmos são adequados somente às realidades que buscaram retratar. Nesse particular, os modelos americanos e europeus analisados, retratam etapas e estágios que não explicam, em sua totalidade, a realidade de internacionalização de empresas brasileiras.

Neste trabalho, a constatação da inadequabilidade dos modelos estrangeiros de internacionalização de empresas ocorreu após algumas tentativas de enquadrar a realidade brasileira em tais modelos. Esforços no sentido de utilizar concepções importadas para analisar a realidade brasileira, têm levado muitos estudiosos ao fracasso. As explicações mais plausíveis para a inadequação de modelos importados são que as histórias econômicas desses países foram diferentes da brasileira, bem como a preparação empresarial para o comércio internacional.

Para Teixeira (1984, p.19), “um modelo consiste na especificação de um conjunto de relações ou inter-relações de um sistema em termos verbais, matemáticos ou físicos, de forma suficientemente explícita para possibilitar o estudo de seu comportamento sobre uma variedade de circunstâncias”. Para se entender os modelos, é importante a noção de estrutura. Segundo Viet (1967, p.14), a noção de estrutura se relaciona não com a realidade empírica, mas com os modelos criados a partir dela.

Para Lévi-Strauss (apud Viet, 1967, p. 13), um modelo deve satisfazer três condições básicas:

“em primeiro lugar, um modelo oferece um caráter de sistema. Ele consiste em elementos tais, que uma modificação qualquer de um deles acarreta uma modificação de todos os outros. Em segundo lugar, todo modelo pertence a um grupo de transformações, das quais cada uma corresponde a um modelo da mesma família, se bem que o conjunto dessas transformações constitua um grupo de modelos. Em terceiro lugar, as propriedades indicadas acima permitem prever de que maneira reagirá o modelo, em caso de modificação de um desses elementos. Enfim, o modelo deve ser construído de tal maneira que seu funcionamento possa dar conta de todos os fatos observados”

Buscou-se, portanto, ao construir o modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras, representar-se a realidade brasileira. Neste sentido, foi utilizada a perspectiva de Johanson e Vahlne (1977). A proposta de modelo foi baseada, num primeiro momento, em observações empíricas do autor (Kraus, 1994 e Kraus e Luciani, 1998), e no acompanhamento do Globus Program (1998 e 1999). Levantou-se, também, a literatura, onde se destacam os trabalhos de: Bilkey e Tesar (1977), Johanson e Vahlne (1977), Denis e Depelteau (1985), Christensen, Rocha e Gertner (1987), Loureiro e Santos (1991), Minervini (1991), Bonaccorsi (1992), Andersen (1993), Daemon (1994), e Buckley (Apud FDC, 1996).

Para se levantar as etapas e os elementos constituintes da proposta de modelo de internacionalização de empresas, inicialmente, buscou-se na literatura nacional e estrangeira os elementos que eram comuns à realidade brasileira. Num segundo momento, com base em percepções e criatividade, buscou-se edificar um modelo preliminar. Por fim, utilizou-se a observação participante para enquadrar as empresas integrantes do Globus Program, no modelo proposto. Com o enquadramento, foi possível demonstrar a adequabilidade do modelo à realidade e promover ajustes à proposta final.

Entende-se que a proposta de modelo construída atende às três condições básicas colocadas por Lévi-Strauss. O modelo é sistêmico, pois uma

modificação em um de seus elementos modificará os demais. Cada etapa ou estágio pode ser considerado um modelo em si, "é um grupo de transformações". Entende-se ainda, que é possível prever como reagirá o modelo, em caso de uma modificação em seus elementos. Ao final, com o enquadramento das cinco empresas produtoras exportadoras, o modelo demonstrou ser explicativo dos fatos observados, na internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.

3.2 Perspectiva e tipo de pesquisa

A perspectiva deste estudo é diacrônica, já que se procura explicar a internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras como um processo incremental, ao longo do tempo. Todavia, não se estabelece uma fração de tempo ótima para desenvolvimento do processo de internacionalização, pois a prática tem demonstrado que cada empresa possui uma dinâmica própria.

O tipo de pesquisa que se desenvolveu foi quanto aos fins: exploratória, explicativa; e quanto aos meios de investigação, foi pesquisa de campo, documental e participante.

A pesquisa foi exploratória, pois há muito pouco conhecimento sobre o processo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Segundo Vergara (1997, p.45), "a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado (...) não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa".

A pesquisa foi explicativa, uma vez que demonstrou, através da construção da proposta de modelo e do enquadramento de cinco empresas produtoras exportadoras catarinenses, o desenvolvimento incremental de exportações. Para Vergara (1997, p. 45), "a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível".

Esta pesquisa foi documental, pois coletaram-se dados diretamente das empresas produtoras exportadoras, objeto da observação participante. A pesquisa foi de campo, pois a mesma realizou, segundo Vergara (1997, p.45), "investigação empírica (...) no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo".

A pesquisa também foi uma observação participante. Para Vergara (1997, p. 47) "a pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrário do que ocorre na pesquisa tradicional, seja tênue"

Sobre as especificidades do delineamento de observação participante Selltiz et al. (1987, p. 68) chamam a atenção para a análise de casos negativos, ou seja, o pesquisador busca dados que refutem a hipótese. "Quando um único caso negativo é encontrado, o observador participante revê a hipótese de forma que esta possa abarcar o caso".

Com a idéia de casos negativos em mente, esses autores (Selltiz et al., 1987, p. 70) afirmam, também, que:

"o observador participante realiza, na realidade, uma série de estudos consecutivos, mas os realiza todos na mesma pesquisa, pois não há regra que diga que ele não pode mudar as hipóteses ou questões no decorrer da mesma. A técnica requer, efetivamente, que se mudem as questões para abarcar as respostas e observações não previstas que forem surgindo. Análise de casos negativos é o que o observador participante usa em lugar da análise estatística."

Neste trabalho, a observação participante, com a utilização da análise de casos negativos, mostrou-se útil. Buscou-se, através da experiência acumulada no Globus Program, verificar a explicabilidade do modelo, ou seja, suas ligações com a realidade.

3.3 População e escolha dos sujeitos

A população foco da observação participante foi escolhida pelo critério de acessibilidade. Buscou-se 5 empresas produtoras exportadoras catarinenses, quatro localizadas em Blumenau e uma em Jaraguá do Sul, todas clientes do Globus Business Consulting Program (Globus). Esse Programa desenvolve pesquisa do mercado Norte-americano, para as empresas clientes. Por razões contratuais, infelizmente, não foi possível utilizar os nomes verdadeiros das empresas neste trabalho.

Na observação participante, as empresas-clientes do Globus constituíram-se em fonte privilegiada de informações, para se testar, discutir e reformular o modelo preliminar de internacionalização. As empresas foram observadas durante 18 meses, e neste período, manteve-se contatos estreitos com os seus dirigentes e profissionais de comércio exterior.

O Globus é um programa desenvolvido pela California State University, Hayward. Nessa Universidade, o autor desenvolveu atividades complementares de doutoramento. A Califórnia State University, Hayward (CSUH) possui 15.000 alunos, em 27 cursos de graduação e 23 de mestrado, além de diversas atividades de extensão e pesquisa. Fundada em 1957, a Universidade se localiza na cidade de Hayward, região da Baía de San Francisco, no Estado norte-americano da Califórnia. Hayward está no coração do Vale do Silício, região que hospeda o maior "cluster" de empresas de software e micro-eletrônica do mundo.

O Globus é o resultado da evolução de diversas atividades desenvolvidas dentro da School of Business and Economics. Em 1989, os professores Bruce Macnab e Shyam Kamath iniciaram um programa chamado Asian International Marketing (AIM). Esses professores perceberam as limitações para preparar executivos internacionais, utilizando os métodos tradicionais de ensino, como, por exemplo: aulas expositivas e estudos de casos.

O grande desafio, devido à complexidade do ambiente dos negócios internacionais, era colocar as classes de aula lado a lado com a realidade

internacional, e possibilitar uma formação mais sólida aos estudantes de MBA (Master of Business Administration).

Com a constatação empírica dos limites dos métodos de ensino tradicionais, os professores Macnab e Kamath buscaram juntar o mundo real dos negócios internacionais às atividades da disciplina Marketing Internacional. Como o interesse norte-americano estava focado, à época, para a Ásia, buscou-se desenvolver ações ligadas àquele continente, e a China foi o país escolhido.

O AIM foi o primeiro programa nesse formato utilizado nos Estados Unidos. O Programa sofreu pouquíssimos ajustes nestes 10 anos de existência. Inicialmente, os professores de Marketing Internacional de Hayward buscam encontrar um parceiro em um país estrangeiro. Esse parceiro necessita ter contatos no meio empresarial do país escolhido. A esse parceiro compete selecionar as empresas candidatas ao Programa.

Num segundo momento, professores de marketing internacional, de Hayward, visitam as empresas candidatas, para verificar "in loco" a potencialidade da empresa e selecionar as mais capazes. Eles também elaboram os objetivos de pesquisa.

Os interesses das empresas candidatas variam, pois algumas já realizam operações de exportações para os Estados Unidos. Por outro lado, algumas empresas candidatas procuram ampliar o conhecimento desse mercado e objetivam identificar o próprio potencial exportador ou, ainda, quais os passos necessários para se habilitar como exportadora.

Após a seleção das empresas-clientes, os professores de marketing retornam a Hayward e iniciam o processo de seleção dos estudantes de MBA, que participarão das atividades de pesquisa de mercado. Ao longo dos anos, a procura dos MBAs pelo Programa tem aumentado, e historicamente a relação é de 4 candidatos por vaga. O mercado de trabalho da região da Baía de San Francisco também tem valorizado, no momento da análise de currículo, os MBAs que comprovam ter participado do Programa.

Uma vez selecionados os MBAs, esses são colocados em grupos de 5 a 6 estudantes. Num primeiro momento, para nivelar os integrantes do

Programa, são ministradas aulas no formato tradicional, palestras e estudos de caso sobre Marketing e Negócios Internacionais. Neste ponto, também são convidados MBAs que participaram em edições anteriores, para dar depoimentos e demonstrar os ganhos pessoais obtidos.

Os professores coordenadores colocam à disposição dos mestrandos relatórios de pesquisas anteriores. Todavia, adota-se um cuidado especial, pois não são fornecidos dados de produtos ou estudos já elaborados sobre os setores das empresas-clientes atuais. Busca-se, tendo em vista a dinâmica do mercado Norte-americano, evitar que se adotem, nos relatórios de pesquisa, caminhos já trilhados. Entende-se que isso empobreceria a qualidade das informações fornecidas às empresas-clientes, e a preparação dos futuros executivos internacionais.

O Programa levanta, para as empresas-clientes, todo o composto de Marketing Mix: produto, preço, promoção e distribuição; o nível de competição em cada segmento de mercado-alvo, identificado para a empresa-cliente; barreiras legais e legislação pertinente; aspectos aduaneiros e de transporte de mercadorias.

Traça-se, também, durante o Programa, o perfil do consumidor final dos produtos das empresas clientes. Com base no perfil, promovem-se dois estudos de caráter qualitativo, para se levantar o comportamento do consumidor final: um estudo de grupo focal (Focus Group), e executa-se a interpelação de 350 a 400 consumidores nos pontos de venda identificados (Mall Interception). São feitas entrevistas com compradores profissionais, potenciais importadores e especialistas de diversas áreas (cientistas e estudiosos), para se verificar tendências nos materiais utilizados na fabricação de produtos, cores, embalagens, design e estilos.

A pesquisa de mercado é desenvolvida em 12 semanas, a maioria dos estudantes de MBA se dedica integralmente aos estudos, os quais ocorrem 7 dias por semana, e, em média, 12 horas por dia. Ao final é elaborado um relatório.

O relatório tem como guia os objetivos levantados pelos professores na empresa-cliente. Elabora-se, também, um plano de marketing com os

passos necessários para a empresa-cliente atuar no mercado dos Estados Unidos. O produto final compreende 3 ou 5 volumes de 450 a 500 páginas, cada. Além do relatório escrito é entregue uma versão eletrônica, para facilitar a manipulação e reprodução.

Com o término do relatório, todo o grupo de estudantes de MBA e professores viaja ao país das empresas-clientes, e os resultados são apresentados aos dirigentes dessas empresas, durante um dia inteiro. Normalmente, procura-se fazer as apresentações nas instalações da empresa cliente, pois os estudantes podem visitar as dependências da produção e administração.

Após encerrado o período de apresentações, todo o grupo, estudantes e professores, viajam durante duas semanas pelo país. O objetivo dessa viagem é ter contato com a cultura e os costumes locais, e possibilitar a internacionalização pessoal dos mestrandos, muitos dos quais jamais tiveram a oportunidade de viajar a países estrangeiros.

O Programa, inicialmente desenvolvido em países Asiáticos: China, Índia, Filipinas e Tailândia, ampliou seu escopo de atuação e, em 1997, desenvolveu estudos de mercado para empresas européias (European International Marketing). Mais recentemente, em 1998, o foco voltou-se para o Brasil, com a criação do Globus, o qual pode ser considerado uma amálgama de todas as experiências já desenvolvidas. O Programa intenta, no futuro, captar empresas clientes na Argentina e em outros países do Mercosul, ampliando a gama de experiências.

3.4 Tipo, análise e coleta de dados

Como o delineamento de pesquisa utilizado foi a observação participante, com uma ênfase qualitativa, seguiu-se as orientações de Selltitz et al. (1987, p. 74). Para esses autores, "os observadores participantes não colocam tanta ênfase nos números, embora ocasionalmente se refiram a

valores numéricos". Neste sentido, utilizou-se na pesquisa dois tipos de dados: primários e secundários.

Os dados primários coletados durante a observação participante, realizada em cinco empresas produtoras exportadoras catarinenses, foram os seguintes: ano de fundação, quantidade de funcionários em nível de fábrica e no departamento de exportação, volume de receita, volume de produção destinado ao mercado externo, volume de produção destinado ao mercado interno, volume de receita obtida com as exportações, listagem dos países importadores, os tipos de produtos exportados e de produtos vendidos no mercado interno.

Durante os seis meses necessários para a contratação das atividades de pesquisa de mercado, Março a Setembro de 1998, ocorreram mais de 60 horas de reuniões entre o pesquisador e os presidentes das cinco empresas, ou com os diretores, gerentes e executivos de comércio exterior. Nessas oportunidades, eram tomadas notas, as quais foram utilizadas para descrever determinados comportamentos observados. No período de Outubro/1998 a Setembro/1999, o pesquisador acompanhou o desenvolvimento do Globus Program, na California State University, Hayward, período em que, devido ao relacionamento com as empresas, foram efetuadas em torno de 10 horas de conversações telefônicas internacionais, trocadas mais de 100 mensagens eletrônicas (e-mails) e 10 correspondências.

Os dados secundários coletados foram documentos, relatórios, materiais de divulgação, catálogos de produtos, listas de preços, planos escritos, etc. Estes dados foram coletados junto: às empresas produtoras exportadoras foco da observação participante, ao Núcleo de Comércio Exterior do Instituto de Pesquisas Sociais, da Universidade Regional de Blumenau (NCE/IPS/FURB), à Seção de Comércio Exterior do Banco do Brasil, Agência Central do município de Blumenau, e junto ao Banco Central do Brasil. Além dos dados secundários e fontes já citadas, também foram utilizadas fontes documentais diversas, como, por exemplo, relatórios e publicações especializadas de várias origens, e a Internet.

A análise dos dados coletados durante as diferentes etapas, ocorreu da seguinte forma: os dados coletados através de relatórios escritos foram analisados e interpretados de modo qualitativo. Os dados quantitativos relevantes foram organizados em tabelas e distribuições de frequência, o que proporcionou a sua utilização, tendo em vista o design de pesquisa deste estudo.

3.5 Definição dos principais termos

Empresa produtora/exportadora - é entendida como a empresa industrial que produz e comercializa seus próprios produtos no exterior. Essa comercialização pode ser direta, ou seja, realizada pela área funcional de exportação da empresa, ou indireta, com a ajuda de intermediários, como, por exemplo: empresas comerciais exportadoras, agentes ou representantes.

Exportação - é o ato de vender produtos e/ou serviços para países ou mercados estrangeiros. A exportação também pode ser direta ou indireta. Direta, quando a empresa realiza toda a operação. Indireta, quando a empresa se utiliza de intermediários.

Escritório de vendas - é a implantação, no exterior, de escritório, o qual pode, de forma isolada ou em parceria com empresas brasileiras ou estrangeiras, comercializar os produtos da empresa produtora/exportadora.

Subsidiária de produção - é a implantação no exterior de uma unidade de produção. A formação do capital dessa subsidiária pode ser 100% próprio, ou compartilhado com sócios brasileiros e/ou estrangeiros, sob a forma de Joint Venture (Associação de Capitais).

Internacionalização - a internacionalização será entendida, neste trabalho, como um processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora exportadora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais. O grau de comprometimento pode variar de reduzido a elevado.

No comprometimento com grau reduzido, à luz da literatura consultada, a internacionalização caracteriza-se pela constância em atividades de exportação e o emprego mínimo de recursos e investimentos no exterior. Entende-se que, com este nível de comprometimento, a empresa pode voltar atrás, abandonando um mercado que tornou-se por demais competitivo ou pouco lucrativo.

A empresa produtora exportadora, pertencente a esta categoria pode, ainda, em determinado momento, centrar sua atenção no mercado interno brasileiro, diminuindo as operações internacionais de exportação, sem grandes riscos em termos de recursos.

No comprometimento de grau elevado, segundo a literatura consultada, além da realização de operações de exportação para mercados selecionados, a internacionalização se caracteriza por um envolvimento maior de investimentos e recursos em nível internacional. Neste nível, a empresa pode implantar uma subsidiária em solo estrangeiro. No caso de implantação de subsidiária de produção, essa pode ser 100% controlada pela produtora exportadora, partilhada com sócios através de Joint Venture, ou ainda, a fabricação ser licenciada para empresa estrangeira.

Com base na experiência e no conhecimento disponível atualmente sobre o processo de internacionalização, podemos afirmar que: empresas produtoras exportadoras com um elevado grau de comprometimento em nível internacional, buscam o retorno em longo prazo e não pautam suas decisões na conjuntura econômica momentânea, como o fazem muitas empresas produtoras exportadoras com o foco voltado a exportações.

Com base nos principais autores consultados e nos procedimentos metodológicos levantados neste capítulo, buscou-se identificar os principais elementos a serem utilizados na construção de um modelo de internacionalização de empresas brasileiras, os quais são apresentados no próximo capítulo deste relatório.

4 ELEMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Busca-se, nesta etapa, identificar, com base na literatura e em estudos anteriores, os principais elementos constitutivos de um modelo de internacionalização de empresas. Num primeiro momento, criou-se uma metáfora para facilitar o entendimento do comportamento das empresas produtoras exportadoras, em suas operações no mercado interno brasileiro e no mercado internacional. Posteriormente, são identificadas as etapas de aumento do comprometimento em nível internacional.

O processo de internacionalização de empresas brasileiras, como já colocado anteriormente, de modo geral, é fenômeno recente. As empresas localizadas no Brasil, independentemente da origem de seu capital, nacional ou estrangeiro, têm mantido o foco principal de sua atuação no mercado doméstico brasileiro. A partir do início da década de 90, percebeu-se uma modificação desse quadro, com algumas ações postas em prática pelo Governo Federal, as quais buscavam expor as empresas instaladas no Brasil à competitividade internacional.

O foco excessivo de atuação no mercado doméstico brasileiro, nos últimos 30 anos, por parte das empresas aqui localizadas, pode ser explicado pelo aumento da demanda interna por bens e serviços. No Brasil, buscou-se estimular a implantação e criação de novas indústrias, e a demanda interna foi conduzida a se abastecer no mercado doméstico, através de restrições de importações colocadas a pessoas físicas e empresas. A existência de um mercado doméstico cativo levou as empresas instaladas no Brasil a demarcarem seus territórios e a lançarem produtos sem a preocupação de que os consumidores iriam encontrar, com facilidade, produtos substitutos importados.

Para orientar a busca dos elementos constitutivos de um modelo para o estudo do processo de internacionalização de empresas brasileiras, utilizou-se a concepção das organizações como organismos. Para Morgan (1996, p. 44), "dessa forma, as organizações são concebidas como sistemas

vivos, que existem em um ambiente mais amplo, do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades.” Buscou-se, dessa forma, encontrar uma metáfora que não só colaborasse no entendimento do processo de internacionalização, vivenciado por empresas produtoras exportadoras brasileiras, mas também ajudasse na identificação das variáveis presentes nesse processo.

Uma metáfora, segundo Boff (1997, p.198), é um “recurso lingüístico pelo qual se usa uma palavra em sentido figurado para expressar uma realidade, que mostra semelhança ou conaturalidade com a significação natural desta palavra”.

Buscou-se, por horas, identificar uma metáfora que fizesse uma analogia com o comportamento de empresas brasileiras, e seus processos de internacionalização. Uma metáfora que ajudasse no entendimento dos fatores que levaram a esmagadora maioria a não ampliar os seus comprometimentos em nível internacional, além do desenvolvimento de exportações.

A angústia da procura ampliava-se, pois um conjunto de inquietações sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras estavam presentes: ênfase em exportações, proteção de mercado por anos, e o foco voltado ao mercado doméstico brasileiro. Num dado momento, como que por mágica, ao observar um aquário, o autor deste trabalho percebeu naquele recipiente algo relevante, um significado. Observando as características do aquário, o seu ambiente aquático, as espécies animais e vegetais que o habitavam, surgiu a certeza que aquela cena bucólica poderia ser uma resposta.

4.1 A metáfora do aquário

Os aquários, em sua maioria, são tanques com paredes de vidro na forma de paralelepípedos ou cubos. Os aquários também procuram reproduzir, dependendo de seus propósitos, o ambiente natural de lagos, de rios ou do

mar. O sucesso de um aquário está no fato das condições ambientais, criadas artificialmente, aproximarem-se do habitat natural de peixes e plantas.

Os peixes, uma vez introduzidos em um aquário, buscam, inicialmente, adaptar-se às condições ambientais existentes no interior do recipiente. Eles instintivamente procuram conhecer todas as peculiaridades da "nova casa". Num segundo momento, outros comportamentos podem ser observados nesses peixes, muitos são territoriais e procuram manter uma parcela de espaço físico sob seu domínio, como forma de garantir sua sobrevivência, alimentação e reprodução.

No tocante à competição pela sobrevivência ou à disputa por espaço físico, comida e reprodução, o tamanho dos animais é uma das determinantes, fato que também ocorre entre outras espécies do reino animal, como por exemplo, os mamíferos e répteis. Os peixes maiores, que habitam um espaço determinado, possuem algumas vantagens frente aos outros integrantes desse mesmo espaço, pois, por seu porte, impõem suas vontades aos demais, escolhem seu território e o delimitam facilmente.

Há também, duas categorias de peixes que podem ser introduzidos em um aquário: os criados especialmente para esse fim, e os coletados na própria natureza. Os coletados na natureza tendem a ser mais rápidos, pois a luta pela sobrevivência e as leis naturais imperavam no ambiente onde nasceram. Uma vez introduzidos em um ambiente delimitado tendem a ser mais agressivos. Contudo, uma vez acostumados às novas condições, acomodam-se e se comportam como os demais.

No interior do espaço delimitado de um aquário, um peixe de grande porte dificilmente será desafiado, pois os demais, mesmo os mais aguerridos, o temem instintivamente e imaginam que sua reação será proporcional ao seu tamanho e força aparentes. Esse temor instintivo cria um certo equilíbrio no interior do aquário e possibilita que a maioria dos residentes, desde que cumpram as regras impostas pela natureza, consigam sobreviver por longos períodos.

Dentro de uma ótica conceitual, os aquários se aproximam a sistemas fechados e a ciência nos dá uma ajuda singular à formação desses

ambientes artificiais. O manejo desses tanques recomenda que não se misturem predadores e presas, mas não há restrições quanto a peixes de tamanhos diferentes, desde que não tenham comportamentos excessivamente agressivos.

Do ponto de vista de manejo, caso não se sigam certos procedimentos, pode ser criado um ambiente de competição predatória, onde todos os integrantes perdem. Os predadores abateriam e comeriam as carcassas de suas presas. Desse modo, após um curto período de tempo, devido às limitações de espaço, as presas seriam extintas naquele ambiente, o que também eliminaria os predadores, ou seja, toda a forma animal existente.

Mas qual exatamente a relação dos aquários e o processo de internacionalização de empresas brasileiras? Ocorre que o ambiente produzido artificialmente no interior dos aquários tem relação simbólica, e explicativa, com fatos ocorridos na economia brasileira nos últimos 30 anos, em especial, com o processo de abertura comercial e a inibição de algumas empresas brasileiras em participar do mercado internacional. E mais ainda, com a metáfora do aquário, amplia-se o entendimento do processo de internacionalização de empresas brasileiras.

A metáfora do aquário também guarda relação com conclusões de pesquisas anteriores, Kraus (1994) e Kraus e Luciani (1998), e por experiências vividas pelo autor no dia-a-dia. Dessa forma entende-se que o mercado doméstico brasileiro, a exemplo dos aquários, foi concebido e dirigido por mãos humanas, economistas governamentais. Buscou-se, durante as últimas três décadas, controlar diversas variáveis consideradas como adequadas aos limites auto-impostos pelo nosso recipiente.

No Brasil, foi concebido um aquário econômico dos mais diversificados, pois não sabiam, *a priori*, os seus idealizadores, qual o formato final de sua criação. Além do controle centralizado e o dirigismo estatal, não se tinha a menor idéia dos contornos que nosso aquário adotaria. De fato, o aquário econômico brasileiro foi sendo montado ao longo do tempo. Todavia, a exemplo dos aquários naturais, limitou-se o contato com o meio externo, e

poucas eram as energias trazidas do ambiente internacional, que pudessem alterar a ordem pré-estabelecida no mercado doméstico brasileiro.

No caso brasileiro, as empresas multinacionais, que aqui se instalaram ao longo do tempo, também focaram o mercado doméstico e se limitaram a seguir as regras impostas pelo aparato estatal. Para todas as empresas, brasileiras e estrangeiras, haviam as restrições de importações, remessa de lucros ao exterior, e o gerenciamento de divisas em moedas estrangeiras. São sobejamente conhecidas a criatividade e as acrobacias promovidas pelas montadoras de automóveis instaladas no país, quando necessitavam remeter lucros ou parte deles, para a matriz ou outras subsidiárias localizadas no exterior.

As montadoras de automóveis instaladas no Brasil, de hábito, lançavam novos modelos, ou no linguajar técnico do marketing "maquiavam seus produtos", os quais eram na essência os mesmos modelos vendidos durante anos. A noção de ciclo de vida do produto não se aplicava em nosso aquário econômico. Quando dos lançamentos de "novos" produtos, eram contabilizados vários milhões de dólares no desenvolvimento do projeto, e na importação de matrizes para forjar as carrocerias.

O projeto, todavia, já havia sido pago pelo modelo lançado no mercado internacional. Os serviços especializados, bem como o material necessário para viabilizá-lo, eram importados das matrizes ou de subsidiárias num estágio mais elevado de desenvolvimento tecnológico. Com as restrições impostas pelo Governo brasileiro à livre circulação de capitais e mercadorias, os investimentos promovidos no país eram restritos. Portanto, a importação de um novo projeto de veículo era uma artimanha legalmente amparada, para a evasão de divisas.

As empresas de capital brasileiro, por outro lado, em especial as integrantes do setor industrial, tinham um comportamento semelhante no lançamento de novos produtos. Os ciclos de vida eram excessivamente longos, a inovação e as necessidades dos consumidores não eram o foco das ações.

No aquário econômico brasileiro, até o período de abertura econômica, iniciada nos primeiros anos da década de 90, vivia-se o tempo em

que os produtos fabricados eram vendidos em um mercado doméstico cativo, pouco exigente. Os consumidores não tinham acesso a produtos e/ou serviços importados. Esse isolamento vivido pelo Brasil inviabilizava, para os consumidores e clientes, as comparações com padrões internacionais.

O aquário econômico brasileiro, construído e reforçado por quase três décadas, gerou comportamentos empresariais, como, por exemplo, um certo comodismo, devido à excessiva proteção governamental. Um mercado protegido, portanto, levou as empresas instaladas no país a buscarem, comodamente, a manutenção de sua participação de mercado por anos, sem grandes inovações. Nesse cenário, o macro-ambiente internacional era de menor importância.

No próximo item, relaciona-se a metáfora do aquário e o seu impacto sobre o processo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras, em especial, após o início da abertura econômica.

4.2 A submersão do aquário

Imagine os peixes desta metáfora, colocados por anos em um aquário, com um espaço delimitado e um comportamento pré-estabelecido, o qual guarda relações com o ambiente natural, sendo submergidos em um lago. Os peixes, após a submersão, olham para fora de seu invólucro e verificam que há muitas coisas a serem feitas ou que poderiam ser feitas do lado de fora. Mas uma pergunta surge naturalmente, como seria a vida no retorno às condições naturais?

No ambiente natural, mantém-se um certo equilíbrio entre predadores e presas e o aumento ou diminuição de suas populações estão intimamente relacionados. O aquário, até então, um ambiente seguro para os que cumpriam as regras, está prestes a ter seu conteúdo misturado ao ambiente natural. Num primeiro momento, há uma tensão causada pelos preparativos necessários, entre eles o transporte do aquário até o ponto de imersão. Cria-se um certa tensão entre os seus integrantes, pois aquela

agitação pré-imersão, foge totalmente da rotina tranqüila, até então experienciada.

Em nosso país, a exemplo do que ocorreu na metáfora do aquário, houve momentos de tensão, comentários na imprensa, favoráveis e contrários, peregrinações de levas de empresários, sindicalistas, e políticos de todos os partidos à Brasília. Havia um certo consenso de que a abertura da economia seria inevitável. Todavia, buscava-se retardar a sua evolução. Altos funcionários do Governo Federal e muitos empresários argumentavam, de forma contundente, mostrando as vantagens da exposição do Brasil à competição internacional e a necessidade do país fazê-lo de imediato.

De volta ao aquário, uma vez no lago, o artífice deixa que a água do lado de fora se misture, progressivamente, com a água contida no tanque de vidro. Em parte, acredita-se que, dessa forma, o choque da volta será progressivo, até as águas interna e externa se misturarem por completo.

Até o momento da submersão, a vida dos peixes era tranqüila, pois na memória dos mais afoitos estão as lembranças daqueles que tentaram atuar fora do aquário, e sentiram os choques de viver em um mundo diferente. Muitos que, por ousadia, tinham tentado fazê-lo, foram colocados de volta ou forçados, pelas circunstâncias, a retornar, e em diversos casos, aprenderam a dura lição por sua ousadia. Somente os mais preparados poderiam sobreviver às condições externas ao aquário.

Outro comportamento curioso é que diversos peixes uma vez acostumados com as divisórias do tanque, que compõem o aquário, relutam em deixar o ambiente ao qual estão acostumados. Os vidros do aquário, se por um lado, limitam as ações dentro de um espaço circunscripto, por outro, têm relação com proteção e segurança.

Com o processo de exposição brasileira à concorrência internacional, coincidiram as ações de criação do Mercado Comum do Cone Sul (MERCOSUL). Para muitas empresas, os mercados da Argentina, Uruguai e Paraguai surgiram como uma etapa preparatória, um espécie de rito de passagem, rumo a outros mercados. Até o advento do MERCOSUL, para muitas empresas brasileiras, exportar era sinônimo de vender produtos a países

européus e da América do Norte, em especial aos Estados Unidos da América. Como as três décadas anteriores foram marcadas por regimes ditatoriais em todo o Cone Sul, o comércio internacional e as relações entre empresas nesta região eram vistas com desconfianças, nos vários lados das fronteiras.

Mas agora, tudo havia mudado, o aquário foi submerso em um lago e o desconhecido aguarda os seus habitantes, grandes ou pequenos. A primeira constatação é que os peixes considerados grandes no interior do aquário, não passam de médios ou pequenos, se comparados com outros existentes em estado natural. Muitos dos peixes grandes, no aquário tiveram seu crescimento limitado e adaptado ao espaço existente, o qual, em diversos casos, limitou o seu desenvolvimento, quando comparados com outros de sua espécie.

As empresas brasileiras quando comparadas com suas congêneres internacionais, de forma geral, aquelas com matrizes localizadas nos países desenvolvidos, são de porte médio ou pequeno. As empresas em nível brasileiro, e muitas devido aos seus volumes de negócios no mercado doméstico, não desenvolveram formas de atuação concentrada para o comércio internacional, fato este confirmado por Loureiro e Santos (1991), Daemon (1993), Kraus (1994), FDC (1996) e Kraus e Luciani (1998).

Pode ser feita uma analogia entre o comportamento das empresas brasileiras de maior porte e os peixes grandes no interior do aquário. Os peixes instintivamente buscam conquistar e manter um espaço físico para si mesmos e, se preciso, fazem uma demonstração de força, fato raro de acontecer naquele espaço delimitado. As empresas viam nas demais integrantes do seu setor industrial, reais ou potenciais concorrentes. Com esse pensamento em mente, buscavam, e buscam, a atuação isolada, e esse comportamento também orienta as decisões e incursões pelo mercado internacional.

Uma vez de volta à natureza, os peixes integrantes do aquário têm necessidades de aprender ou reaprender os “velhos truques” da sobrevivência: conquista de espaço físico, alimentação e reprodução. E, desta vez, entram em cena, muitas vezes, sem aviso prévio, os predadores. Os predadores já estão acostumados com seu ambiente natural, e possuem seus territórios de caça. Os peixes de aquário terão que aprender rápido, se quiserem transferir os seus

genes para as gerações futuras. Nessas condições, a capacidade de aprendizado é fator-chave para o sucesso; muitos ainda, instintivamente, procuraram atuar em cardumes, objetivando aumentar, através da proteção e divisão de riscos encontrados na atuação grupal, o tempo de sobrevivência e as estratégias de defesa.

Quanto à atuação em grupo, é notória a preocupação do atual Governo Brasileiro no estímulo aos consórcios de exportação. Percebe-se, todavia, por matérias vinculadas na imprensa nacional, muitas das dificuldades vividas pelos estimuladores dessas atuações concentradas para o comércio exterior. Há uma certa desconfiança por parte de empresários e executivos na formação de consórcios, pois os seus parceiros atuais e potenciais eram considerados, até poucos meses, concorrentes. Essas apreensões geram desconfianças, especialmente devido à necessidade de compartilhar informações de negócio.

A sobrevivência é, nessa nova condição, para nossos, até então, peixes de aquário, a maior prioridade. Os peixes grandes, que no aquário não eram desafiados, podem instintivamente buscar manter seu espaço interno, no tanque submerso. Todavia, essa estratégia não lhes garantirá o sucesso. Nas novas condições, peixes maiores ou mesmo menores e agressivos podem penetrar no território do aquário e desafiar a primazia dos residentes. Os peixes maiores que dominavam o ambiente do aquário, necessitam rever suas atitudes e comportamentos, pois estão sendo ameaçados, não só na sua posição territorial, mas na sua continuidade como indivíduos e espécie.

E, novamente as empresas brasileiras imitam os comportamentos dos peixes no aquário, pois têm adotado, na maioria dos casos, posturas reativas e defensivas em relação aos concorrentes internacionais, que buscam atuar no mercado doméstico brasileiro. Há, instintivamente, em diversos setores industriais e empresariais brasileiros, uma percepção de que a abertura econômica é uma "onda passageira", e que em breve, voltar-se-á ao estágio anterior, onde a vida era mais tranqüila e o futuro, até certo ponto, previsível.

Muitos peixes (empresas), se "inquiridos", sentem saudades do ambiente anterior do aquário, onde um ente superior, um primata, o *homo*

sapiens, responsável pelo manejo, lhes provia o alimento adicional, que não podiam encontrar no interior do tanque. Por vezes, o alimento ofertado era tanto, que tornava a busca por fontes adicionais desnecessárias. A atitude adequada que um peixe poderia tomar era tocar no vidro do tanque, ou aglomerar-se em grupo nas proximidades da parte superior (Brasília), para que em determinado tempo, o alimento caísse dos céus de forma abundante.

Há saudades, também, da abundância e fartura vividas no interior do aquário (mercado doméstico brasileiro anteriormente à abertura econômica), as quais tornavam a luta pela sobrevivência, na época, uma mera recordação instintiva. Nessas condições, a sobrevivência era uma questão de posicionamento para obtenção de alimento e só restava esperar o tempo passar para crescer, dentro dos parâmetros de sua espécie.

Os peixes maiores, por seu tamanho e força, comiam, mesmo que lentos, uma maior quantidade de alimento, o que lhes garantia a supremacia. Os novos espécimes, quando introduzidos, já eram pensados dentro de uma visão de equilíbrio. Todavia, mesmo com todos os cuidados de manejo, alguns peixes pereciam, especialmente devido a causas naturais.

A metáfora do aquário e o manejo, por anos, desse ambiente artificialmente controlado, e o ato de submergir esse aquário em um lago, de fato, guardam relação com fatos econômicos ocorridos no Brasil, em especial com o processo de abertura comercial ocorrido nos anos 90. Pode-se ainda, fazer uma analogia entre as empresas brasileiras dentro desse processo de abertura, e os peixes habitantes desse aquário hipotético.

Os limites da metáfora do aquário, todavia, estão circunspectos à explicação de parte do comportamento empresarial frente às condicionantes ambientais em três momentos distintos da vida econômica brasileira: antes, durante e após o processo de abertura do mercado brasileiro. Muito embora o entendimento do processo de abertura econômica seja importante para os objetivos deste trabalho, são as empresas que internacionalizam o país e não o país que internacionaliza as empresas. Dessa forma, neste ponto do capítulo, modifica-se o escopo para o entendimento dos elementos considerados

importantes, no âmbito das empresas, para desenvolver um processo de internacionalização.

4.3 Elementos constitutivos de um modelo de internacionalização de empresas brasileiras

A economia brasileira, após o período de abertura, iniciado nos primeiros anos da década de 90, pode ser entendida, usando-se a metáfora do aquário, como demonstrado anteriormente. Muito do ocorrido ao hipotético aquário submerso no lago, em especial o comportamento de seus peixes, retrata, em grande parte, o ocorrido com as empresas brasileiras, após o período de abertura econômica.

No âmbito das empresas, todavia, falta-nos o entendimento de quais os fatores que levavam, e levam, empresas brasileiras a "se aventurarem" no mercado internacional. Segundo os pesquisadores da Fundação Dom Cabral (FDC, 1996, p.23),

"a decisão de se internacionalizar está ligada, de uma maneira geral, à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional. Razões como aquisição de tecnologia e atualização tecnológica, necessidade de estar mais próximo do cliente, de superar barreiras protecionistas, de antecipar-se às práticas da concorrência, de estar mais próximo de fontes de recursos financeiros são fatores presentes, isoladamente ou combinados, nos casos de empresas que se internacionalizam. Não pode ser esquecida a busca de suprimentos de matérias-primas e a mão-de-obra barata como motivações importantes no passado e que perderam relevância ao longo do tempo, a partir das transformações por que passou a economia mundial."

Os pesquisadores da FDC (1996) também descreveram diversos casos de internacionalização de empresas brasileiras, contudo, fica patente que em nosso país, internacionalização é sinônimo, em sua maioria, de ampliação do volume de exportações. Esta forma de internacionalizar a empresa é classificada, por Loureiro e Santos (1991), como sem investimento.

Internacionalizar a empresa através do desenvolvimento de exportações é a estratégia que traz menores riscos para a empresa e, conseqüentemente, o menor comprometimento de recursos organizacionais.

Utilizando tópicos colocados na metáfora do aquário, descrita anteriormente, pode-se entender que as atividades além fronteira libertam a empresa, em parte, do aquário protegido e a levam a se aventurar no aprendizado do novo, que é a participação no mercado internacional. O aprendizado obtido nas operações internacionais se reflete na atuação da empresa no mercado doméstico brasileiro, através do lançamento de novos produtos e/ou adaptação de produtos às preferências locais.

As empresas produtoras exportadoras, devido às exigências dos importadores, necessitaram promover alterações e ajustes nos seus processos produtivos, e em dado momento, não havia mais razão para utilizar processos e procedimentos diferentes para produtos vendidos no mercado doméstico brasileiro ou àqueles destinados ao mercado internacional.

Muitas empresas, por outro lado, permaneceram e reforçaram sua atuação no mercado doméstico brasileiro. Além da proteção da concorrência, que perdurou por anos, o número de habitantes no Brasil cresceu nos últimos 30 anos. Em 1970, éramos cerca de 93 milhões de brasileiros, em 1999, o número de habitantes havia saltado para 156 milhões (Fonte: IBGE).

Além do crescimento da população, outro fator determinante foi o crescimento do Produto Interno Bruto *per capita* (PIB *per capita*). Este indicador passou, em dólares americanos, de USD 485,00, em 1970, para USD 2.111,00, em 1980. Em 1998, era de USD 4.798,00. Estes dados evidenciam claramente um aumento da capacidade de compra do mercado brasileiro (Fonte: IBGE).

Segundo Kotabe e Helsen (2000, p. 27), nos países com renda *per capita* inferior a USD 5.000,00, "grande parte da renda é gasta em alimentação e em outros itens de necessidades, permanecendo pouca renda pessoal disponível". No Brasil, todavia, ocorreu, nos últimos anos, uma concentração de renda, criou-se uma classe média formada por cerca de 50 milhões de pessoas, com potencial de consumo.

Para os mesmos autores (2000, p. 27), as pessoas de classe média “tendem a desfrutar de semelhantes níveis educacionais, formações acadêmicas e culturais, estilos de vida e acesso à informação”, o que possibilitou o desenvolvimento de mercado para diversos produtos, além das necessidades básicas, como, por exemplo: eletroeletrônicos, jóias, aparelhos de ginástica, alimentos pré-prontos, roupas de grife, carros, e imóveis destinados ao lazer, etc.

Com um mercado doméstico brasileiro crescente, muitas empresas produtoras não se preocuparam em desenvolver exportações. Segundo Silva (1997, p.32), “evidentemente, exportar é um processo de venda algo mais trabalhoso do que vender no próprio quintal”; e o empresariado brasileiro tem percebido que o marketing é um conceito decisivamente maior do que veicular anúncios e distribuir brindes, investir no aprimoramento constante de produtos e processos.

O desenvolvimento de exportações no Brasil, portanto, tem sido atividade de poucas empresas. Conforme dados da Secretaria de Comércio Exterior, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2000, p.8), no ano de 1999, os 40 maiores exportadores brasileiros representaram 62,71%, do total das vendas externas do país. Em Santa Catarina (SECEX, 2000, p. 216), o fenômeno da concentração de exportações é ainda maior, pois os 40 maiores exportadores foram responsáveis por 64,49%, do total de exportações.

A concentração do volume de exportações em umas poucas empresas no Brasil, levanta a necessidade de se envolver um maior número de empresas produtoras com o comércio internacional, em especial as pequenas e médias.

O envolvimento da empresa com o mercado internacional, independente do seu tamanho, por si só não garante o sucesso. Kamath et al. (1987) apontaram quatro fatores considerados cruciais para o desenvolvimento de exportações,

"1) a qualidade dos recursos humanos, tanto em nível gerencial, como na força de trabalho em piso de fábrica; 2) uma clara visão da missão corporativa; 3) habilidade para se por em ação a estratégia corporativa; 4) uma atenção especial aos detalhes das operações de exportação (mercado-a-mercado, produto-a-produto, contrato-a-contrato, ligados ao negócio)".

Dentro dos fatores colocados acima, percebe-se uma clara orientação para o nível estratégico nos itens 2 e 3, ligados diretamente à formulação e implementação de estratégias deliberadas. Nos itens 1 e 4, são identificados aspectos táticos e operacionais. Entende-se, que todo o conjunto de fatores apontados são necessários, pois se faltar um dos elementos, os demais não poderão suprir-lhe o lugar, e o desenvolvimento de exportações estará comprometido.

A vivência prática tem demonstrado também, que em Santa Catarina pode ser acrescentado um quinto fator, o da liderança corporativa. Em diversos casos, empreendedores visionários, mesmo nos tempos em que o mercado interno brasileiro estava protegido "e os peixes mantinham seus espaço delimitados", conduziram suas empresas a atuar fora dos limites nacionais, através do desenvolvimento de exportações ou formas mais comprometidas de atuação internacional.

A entrada no mercado internacional, ou a ampliação do nível de comprometimento imprimido pelo líder corporativo, pode ser entendido como uma mudança estratégica. Segundo Mintzberg (1978), uma mudança estratégica pode ser vista como a resposta da organização à mudança ambiental, a qual pode ser restringida pela burocracia, ou ainda, impulsionada ou cerceada pela ação da liderança. Nesse contexto, a estratégia é vislumbrada como o conjunto de comportamentos consistentes, pelos quais a organização estabelece, durante um tempo, seu lugar em seu ambiente.

O líder corporativo, em uma produtora exportadora, desenvolve as tarefas de definir a missão da organização, incumbir-se dos propósitos da empresa, defender a integridade organizacional e trazer ordem aos conflitos internos. No relacionamento com o ambiente externo, cabe ao líder participar da

descoberta de oportunidades e ameaças, encontrar aliados e outros suportes externos.

Utilizar-se-á como premissa, neste trabalho, que, dentro da internacionalização empresarial, a liderança corporativa atua como motor ou freio desse processo. O líder, nesta ótica, possui um papel crucial, devido à necessidade de motivar o pessoal interno, mostrar caminhos futuros, e encontrar profissionais que possam ajudar na implementação da estratégia de internacionalização. Se o líder/principal dirigente, por outro lado, não entender os benefícios advindos das operações internacionais, há enormes chances de retrocessos e mudanças de rumos, o que tipifica o não comprometimento com o processo de internacionalização.

Uma questão de fundo, todavia, conforme Toyne e Nigh (1997), tem intrigado a maioria dos pesquisadores e servido de estímulo à pesquisa em negócios internacionais: o que leva uma empresa a avançar, de um estágio de negócios centrados no mercado doméstico, para estágios mais avançados de comprometimento em nível internacional?

Em nível brasileiro, a literatura de negócios e a experiência mostram que o sucesso em exportações é entendida como uma pré-condição para a empresa produtora exportadora ampliar o seu nível de internacionalização. Neste caso, a empresa procuraria estabelecer uma subsidiária comercial ou de produção, ou ainda outras formas de atuação com investimento, ampliando o comprometimento de recursos em suas ações além fronteiras.

Em termos do início do desenvolvimento de exportações, a realidade atual ainda corrobora os achados de Daemon (1994). Para esse autor, nos estágios iniciais, há um comportamento passivo da empresa produtora exportadora, pois são os importadores que procuram a empresa. Dessa forma, as empresas produtoras exportadoras brasileiras não controlam as operações de exportação, mas são compradas e possuem, na maioria dos casos, relações de dependência com os agentes comerciais internacionais ou outros intermediários.

Nossos trabalhos anteriores destacaram os aspectos do processo exportador das empresas produtoras exportadoras de móveis (Kraus, 1994), e

das maiores exportadoras da Micro-região do Médio Vale do Itajaí (Kraus e Luciani, 1998). Nos dois trabalhos, evidenciaram-se muitas das dificuldades dos exportadores catarinenses, em especial a preparação dos recursos humanos para o comércio exterior, a utilização de informações no processo decisório, e a dificuldade dos executivos em identificar a própria problemática e os obstáculos de ordem interna, relacionados às operações internacionais.

Com os trabalhos anteriores em mente, consubstanciado pelos autores brasileiros consultados, e em decorrência dos objetivos desta tese, surgiu a necessidade de se identificar um conjunto de etapas que tipificasse o caminho seguido pelas empresas produtoras exportadoras, no seu desenvolvimento de exportações.

4.4 Etapas do processo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras

A primeira constatação extraída, na busca de identificação das etapas do processo de internacionalização, foi que as empresas produtoras exportadoras brasileiras, em suas incursões internacionais, ampliam o seu comprometimento de forma incremental, ao longo de um período de tempo, fato corroborado por: Loureiro e Santos (1991), Daemon (1994), FDC (1996), e Silva (1997).

A FDC (1996, p.38), partindo do pressuposto de que o processo de internacionalização de empresas brasileiras é incremental, elaborou uma seqüência de três fases distintas do desenvolvimento de exportações: "envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido".

Com a tipificação de três fases e tendo em vista os objetivos deste trabalho, será adicionada uma fase, a seqüência proposta, a de pré-envolvimento. Na etapa de criação do modelo, propriamente dita, buscar-se-á acrescentar a esta seqüência estágios intermediários, pois entende-se que os pesquisadores da FDC trabalharam com grandes categorias, pois os objetivos desses pesquisadores não estavam ligados à construção de um modelo.

Com a adição da fase de pré-envolvimento, será possível abranger no modelo a empresa não exportadora. A experiência prática evidencia a idéia de que, ao se adicionar uma etapa pré-exportadora, amplia-se o entendimento dos fatores que levam uma empresa, até então centrada no mercado doméstico, a iniciar o desenvolvimento de exportações. A seqüência a ser utilizada, portanto, terá quatro grandes fases distintas: pré-envolvimento, envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido.

4.4.1 Primeira etapa: a empresa pré-envolvida em exportações

Na primeira etapa, da empresa pré-envolvida em exportações, as forças artificiais do aquário estão presentes de forma marcante. A empresa produtora está voltada integralmente ao mercado doméstico brasileiro, não há interesse em buscar desafios além fronteiras. No Brasil, a existência de um mercado fechado à concorrência internacional gerou uma certa torpeza às empresas incluídas nessa etapa.

Muitas empresas enquadradas na primeira etapa também não entenderam ainda os efeitos do processo de abertura econômica. Percebeu-se, através da vivência prática com executivos de empresas classificadas como pré-envolvidas em exportações, que muitos deles vislumbram a possibilidade da volta ao antigo ambiente econômico protegido.

Convém salientar, contudo, que diversos fatores inibem a efetivação de operações de exportação, por parte de dirigentes de empresas pré-envolvidas. A realidade tem demonstrado que alguns obstáculos de ordem interna inibem o envolvimento em exportações. Destacam-se, dentre outros: o tamanho, a tecnologia empregada, a capacidade gerencial, produtiva e financeira, a qualidade dos recursos humanos e dos produtos fabricados.

Na etapa de pré-envolvimento, podem ser encontradas empresas de todos os tamanhos e setores industriais, e não se tem a pretensão de se desvendar, neste trabalho, todos os "mistérios" que prendem a maioria das empresas brasileiras ao mercado doméstico. Os dados oficiais (SECEX, 2000),

todavia, mostram que os volumes mais significativos de exportações estão relacionados, em todo o Brasil, a empresas de grande porte.

Com relação ao tamanho, a maior participação de empresas de grande porte pode ser explicada pela capacidade dessas empresas administrarem os fatores limitadores internos, e influenciarem o ambiente que as cerca. Dessa forma, minimizam a ação dessas influências sobre o desenvolvimento de exportações. Essa constatação empírica confirma-se pelo maior número de empresas de grande porte que atingem a etapa de envolvimento comprometido.

No tocante às pequenas e médias empresas que exportam, por outro lado, essas tendem a se tornar, em sua maioria, de envolvimento experimental ou envolvimento ativo. Tem-se observado nos contatos diretos com diversas dessas empresas, que há uma maior ocorrência de retrocessos, diminuindo o comprometimento com exportações. Nesses casos, as pequenas e médias empresas, devido aos poucos recursos comprometidos, retornam à segurança do mercado doméstico brasileiro (aquário), uma forma de garantir sua sobrevivência num ambiente, em tese, menos competitivo.

Verificou-se também, em estudos anteriores (Kraus, 1994 e Kraus e Luciani, 1998), que, muito embora o Governo brasileiro, nos últimos anos, tenha promovido formas mais concentradas de atuação, como, por exemplo, os incentivos aos consórcios de exportação, a maioria das empresas pesquisadas não tem buscado na atuação conjunta formas de ampliar os seus níveis de comprometimento.

Em Santa Catarina, no momento, há duas propostas de formação de consórcios de exportação de pequenas empresas, ambas com apoio da Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC), localizados nos municípios de Brusque (setor de confecções) e São João Batista (setor calçadista). Essas experiências enfrentam as incertezas próprias do pioneirismo e a falta de uma cultura exportadora nesses municípios. A evolução desses consórcios de exportação tem sido lenta, mesmo com assistência técnica especializada.

Em pesquisas anteriores (Kraus, 1994 e Kraus e Luciani, 1998), constatou-se que a maioria dos empresários e executivos de empresas produtoras exportadoras analisadas, quando colocados frente a situações-problema, as quais eram espelho de fatos que podem ocorrer no dia-a-dia empresarial, optavam por uma atuação isolada no mercado internacional. Verificou-se um certo receio em se perder o controle e o poder de decisão sobre o rumo das ações. Uma atuação concentrada em nível internacional, em um consórcio, por exemplo, implica em ceder para ganhar.

Na realidade das empresas produtoras exportadoras catarinenses, percebeu-se, portanto, o elevado nível de espírito individualista, em especial pela mentalidade de que concorrentes no mercado interno também o serão no mercado externo, independente do porte das empresas em questão. Um fato desalentador, digno de nota, é que os esforços em nível do Governo Federal Brasileiro e das federações de empresas, para formação de consórcios de exportação, têm demonstrado que esse espírito individualista é um fenômeno nacional.

4.4.2 Segunda etapa: envolvimento experimental

Na segunda etapa do processo de desenvolvimento de exportações, a do envolvimento experimental, fica evidente a atuação passiva dos dirigentes e seu baixo nível de comprometimento com as operações de exportações. É comum a empresa ser procurada por importadores ou agentes internacionais de compra. Desse modo, com a dispersão da oferta pelo território brasileiro, são os compradores que impõem as regras às exportadoras.

Na fase do envolvimento experimental, como foi constado em pesquisa anterior no setor moveleiro catarinense (Kraus, 1994), ficou patente a ênfase na produção de produtos, em detrimento da comercialização. Essas empresas moveleiras, em sua maioria, não desenvolviam atividades de marketing de exportação, além de viagens de curta duração e participações esporádicas em feiras e exposições.

Nesse trabalho (Kraus, 1994), foram identificados, ainda, outros problemas ligados ao processo de desenvolvimento de exportações: o despreparo acadêmico formal dos principais executivos, as equipes reduzidas para a área de comércio exterior, as resistências ao uso de assessorias externas especializadas, e a não atuação em alguns mercados importantes em nível mundial, como por exemplo, Ásia e Canadá.

Chamou a atenção nas pesquisas anteriores (Kraus, 1994 e Kraus e Luciani 1998), a ênfase dada pelos dirigentes das empresas produtoras exportadoras para atividades internas da empresa, como processo produtivo, por exemplo, em detrimento das atividades de mercado, oportunidades e ameaças. Essa constatação pode ser verificada pelos recursos desproporcionais que têm sido aplicados na gestão da qualidade e processos de melhoria de produção. Por outro lado, há uma alocação limitada de recursos no desenvolvimento organizacional para o comércio exterior, em atividades como, por exemplo: melhoria de habilidades de negociação, formulação de estratégia, promoção comercial e pesquisa de mercado internacional.

Com as afirmações acima, não se quer negar a necessidade de se ampliar o nível de qualidade dos produtos e do processo produtivo, todavia, torna-se imperativo um volume maior de investimentos na capacidade mercadológica da empresa.

4.4.3 Terceira etapa: envolvimento ativo

Na terceira etapa, a do envolvimento ativo, com os ensinamentos obtidos pela empresa nas duas fases anteriores, os dirigentes adotam uma postura pró-ativa, como, por exemplo, a elaboração de estratégias deliberadas voltadas às exportações.

Segundo Denis e Depelteau (1985, p. 84), uma característica das empresas exportadoras experientes, classificadas aqui como de envolvimento ativo, além do aprendizado, é o incremento das receitas com exportações sobre o total de vendas. Acredita-se que o aumento das receitas com exportações

favoreçam a elevação dos níveis de comprometimento, inibindo os retrocessos, tão comuns na fase anterior. A realidade tem mostrado que não há um percentual mínimo ou máximo de faturamento com exportações. Há casos onde 100% da receita advém de exportações.

Muito embora a empresa classificada dentro do envolvimento ativo adote, na maioria dos casos, uma postura mais agressiva em relação ao mercado internacional, não são desprezadas as exportações realizadas via agentes internacionais de compra, conquistadas na fase anterior. As empresas produtoras exportadoras, todavia, buscam ampliar os seus ganhos nessas operações.

Outra característica da terceira etapa, mas não exclusiva dela, é a contratação de profissionais especializados em comércio exterior e a formalização de um departamento funcional, o qual tem responsabilidade pela promoção, acompanhamento e controle do processo exportador. A qualidade desses profissionais será fator-chave para o sucesso, pois retornos não somente de aprendizado, mas financeiros com as operações, garantirão a evolução do comprometimento organizacional (Kamath et ali, 1987).

Nessa etapa de envolvimento ativo, a promoção de exportações é ferramenta básica. São realizadas viagens mais freqüentes, para se estar próximo de clientes e entender suas necessidades ou, conforme o linguajar de alguns profissionais: "sentir o mercado, vê-lo funcionando, observar os pontos de venda, buscar tendências, acompanhar os lançamentos de novos produtos pelos concorrentes". Conforme Porter (Apud Montgomery e Porter, 1998, p. 12), essas ações são necessárias para se verificar a entrada de novas empresas no segmento de mercado, e levantar a existência de produtos substitutos aos da empresa produtora exportadora brasileira.

Dentre os principais instrumentos de promoção comercial utilizados pela empresas classificadas como de envolvimento ativo, destacam-se: viagens, participações em feiras e exposições, e em missões comerciais. As viagens de negócios se tornam freqüentes, pois a empresa busca atuar de forma mais consistente no mercado.

No tocante às atividades desenvolvidas por uma missão comercial, a prática tem demonstrado que um dos fatores mais relevantes da participação de executivos nessas atividades de promoção é o retorno para o restante da economia. Em Santa Catarina, observou-se que as exigências dos importadores quanto à embalagem, à apresentação dos produtos, e à qualidade e produtividade acabam sendo incorporadas pela empresa e repassadas aos produtos vendidos no mercado interno. As novidades incorporadas aos produtos vendidos no mercado doméstico, pelas empresas produtoras exportadoras, em especial as têxteis, são "copiadas" por outras empresas de menor porte, gerando melhorias em "cascata", em toda a cadeia produtiva.

Nas empresas consideradas de envolvimento ativo, em especial as de pequeno e médio porte, tem se observado uma ênfase no curto prazo. As ações no mercado externo não são fruto de planejamento, mas sim, tentativas de aproveitar oportunidades imediatas, frutos de uma conjuntura favorável. Não se busca, ainda, relacionamentos de longo prazo. O objetivo principal é o lucro, o ganho imediato na operação de exportação presente. Todavia, não se pretende afirmar que as oportunidades imprevistas não devam ser aproveitadas, mas como exceção e não como regra.

Percebeu-se também, em diversos contatos com executivos e empresários, que as decisões são tomadas sem uma maior reflexão. As informações gerenciais e de mercado, quando existem, são parcas ou erroneamente avaliadas, o que leva a uma predominância da intuição sobre as técnicas racionais de comercialização: estratégia de comercialização, informação e pesquisa de mercado, instrumentos promocionais, negociação, etc.

Na fase de envolvimento ativo, há uma certa tomada de consciência, em toda a empresa, de que há necessidade de atuação internacional. Não apenas como forma de escoar produtos, mas, principalmente, de se colocar no mesmo nível de competitividade dos concorrentes estrangeiros. Nesta fase, as receitas obtidas com exportações são significativas para a empresa produtora exportadora, e, portanto, as possibilidades de retrocesso são reduzidas.

4.4.4 Quarta etapa: envolvimento comprometido

A Quarta etapa, a do envolvimento comprometido, está ligada à atuação da empresa produtora exportadora em vários mercados, não só adaptando-se aos gostos locais, mas desenvolvendo produtos focados em mercados externos escolhidos, e introduzindo serviços de pós-venda. Busca-se também, o aproveitamento de outras oportunidades de negócio como: a possibilidade de implantação de escritório de vendas ou subsidiária de produção.

Neste ponto, entende-se que a empresa necessita adotar o que Porter (1999, p.64) classifica como “estratégias excludentes”. Segundo este autor, “para que determinada posição seja sustentável, é necessário que se exerçam as opções excludentes em relação às demais posições”. Ou seja, isso significa “que mais de alguma coisa implica sempre menos de outra coisa”.

Dentro da ótica de Porter (1999, p. 64), portanto, a empresa que optar por internacionalizar-se, em especial a empresa produtora exportadora brasileira, ao atingir a etapa do envolvimento comprometido, necessariamente deverá diminuir ou excluir atividades que fazia até então. Por exemplo, com as atividades internacionais intensificadas, a própria noção que diferencia o mercado doméstico do internacional diminuem ou desaparecem.

A experiência tem mostrado que a implantação de uma subsidiária comercial está ligada à importância estratégica do mercado em questão. Além disso, há necessidade de que o volume de negócios cubra os custos envolvidos na implantação e manutenção. Há ainda, o entendimento de que uma subsidiária comercial oportuniza uma maior proximidade com os clientes, antevendo problemas e antecipando desejos ou necessidades de mercado.

No envolvimento comprometido, pode surgir a possibilidade de se implantar um subsidiária de produção. Nesse caso, está em jogo a necessidade de colocação de grandes volumes de produtos, para os quais as plantas instaladas no Brasil não conseguem atender. Outras razões estão ligadas à falta de capacidade exportável, custos de produção e matérias-primas,

qualidade de produtos ou logística, bem como a exigência de prazos reduzidos de entrega.

Uma razão para se implantar uma planta industrial no exterior pode estar ligada, ainda, ao setor de atuação da empresa, pois, conforme colocado pela FDC (1996, p. 45), existem produtos que por sua natureza são de “baixa comercialização internacional (non tradeable goods), como embalagens (vidro, papel e plástico), bebidas, materiais de construção, comestíveis e eletrodomésticos.”

No caso dos produtos classificados como “non tradeable goods”, a exportação é uma opção que embora não impossível de ser realizada, traz diversas dificuldades de competitividade no mercado escolhido. Uma empresa produtora exportadora de plásticos catarinense, por exemplo, recentemente adquiriu uma planta industrial na Argentina, pois os produtos comercializados, utensílios domésticos de plásticos, são de grande volume e baixo preço unitário. Essas dificuldades de logística prejudicavam a atuação no mercado argentino, via exportações.

No próximo capítulo é apresentada a proposta de um modelo preliminar de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. O modelo foi construído tendo como base a revisão da literatura, e os elementos e as etapas identificados neste capítulo.

5 PROPOSTA DE UM MODELO PRELIMINAR DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PRODUTORAS EXPORTADORAS BRASILEIRAS

Neste capítulo será elaborado um modelo preliminar de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Buscou-se o suporte da literatura internacional e nacional, em outros modelos de internacionalização de empresas, suas características, adequações ou inadequações à realidade que se pretende analisar.

5.1 Proposta de modelo de internacionalização de empresas brasileiras

A concepção do modelo com poder explicativo para a realidade das empresas produtoras exportadoras brasileiras, encontra respaldo na evidência de que no Brasil, a grande maioria das empresas internacionalizam-se mediante o desenvolvimento de exportações (FDC, 1996).

Tendo em mente os modelos apresentados anteriormente neste capítulo, cabe colocar alguns pressupostos do modelo apresentado. O modelo caracteriza quatro grandes etapas seqüenciais, as quais mostram, de forma incremental, o comprometimento da empresa produtora com as operações internacionais. Essas quatro grandes etapas foram divididas em estágios bem caracterizados.

No modelo, busca-se ainda, apresentar os fatores que levam a empresa a passar de um estágio a outro. Outro pressuposto é que o modelo, em grande parte, descreve o desenvolvimento de exportações. Somente na última fase apresentam-se outras formas de internacionalização com ou sem investimento.

Pressupõe-se se também, no modelo, que são reduzidas as probabilidades de se saltar estágios ou etapas. Este pressuposto se baseia em

observações da realidade de empresas produtoras exportadoras. Verificou-se que a empresa vai evoluindo de um estágio a outro, e de uma etapa a outra. Isto não caracterizaria o modelo como linear, pois as empresas produtoras exportadoras é que têm apresentado este padrão incremental, e não tentou-se acomodar a realidade ao modelo.

Um pressuposto que contraria os demais modelos apresentados anteriormente, nacionais e estrangeiros, é a possibilidade de retrocesso, ou seja a empresa produtora pode dar marcha a ré, e diminuir ou reduzir o seu comprometimento com as operações internacionais. Dessa forma, no modelo, a empresa produtora exportadora não é vista evoluindo de forma linear, para formas de maior comprometimento de recursos organizacionais, mas dentro de uma perspectiva voluntarista, pode diminuir esse comprometimento.

No capítulo anterior, foram identificados quatro grandes etapas do processo de internacionalização de empresas no Brasil: pré-envolvimento, envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido. Para a construção do modelo, cabe caracterizar cada etapa, os estágios que a compõem, bem como os fatores que fazem a empresa aumentar, incrementalmente, o seu comprometimento ou retroceder a estágios anteriores.

5.1.1 A etapa de pré-envolvimento

Nesta etapa, a empresa produtora está focada integralmente no mercado doméstico brasileiro. As empresas aqui enquadradas, mesmo as com capacidade ociosa, buscam soluções, motivando a força de vendas ou contratando representantes em novas localidades dentro do Brasil, lançando novos produtos, reposicionando a empresa em seus segmentos de mercado, etc. Como colocado no capítulo anterior, nesta etapa, as forças do aquário econômico estão presentes, e a maioria das empresas produtoras brasileiras tem optado pelo ambiente seguro e conhecido. Essa etapa possui dois estágios: empresa produtora não exportadora e empresa pré-exportadora.

A vantagem de se incluir uma etapa pré-exportadora no modelo é a possibilidade de enquadrar a esmagadora maioria de empresas brasileiras, não envolvidas diretamente com exportações, mas que podem vir a atuar no mercado internacional no futuro, tendo em vista a dinâmica e velocidade atuais.

5.1.1.1 O estágio de empresa produtora não exportadora

A empresa produtora não exportadora é caracterizada como aquela centrada totalmente no mercado doméstico brasileiro. A empresa enquadrada neste estágio, independente de seu tamanho, de ter ou não capacidade ociosa, ou potencial exportador, adotou como parâmetro a atuação exclusiva dentro do mercado brasileiro. A segurança de atuar dentro de um ambiente econômico onde se fala a mesma língua, com cultura semelhante, e com regras conhecidas, e, acima de tudo, que demanda quantidades significativas de produtos e serviços, é um atrativo nada desprezável.

A realidade das empresas produtoras não exportadoras mostra que alguns fatores podem levá-las a se tornarem empresas pré-exportadoras, como, por exemplo: a existência de uma liderança forte; a sucessão no comando da empresa de empresa familiar, por membro da família ou executivo com orientação internacional; a contratação de pessoal com vivência ou experiência internacional; ser descoberta por um agente de compras internacional; ou, ainda, ser procurada por importadores internacionais. A complexidade organizacional é rica em fatores que podem impulsionar uma empresa produtora a iniciar exportações, todavia, entende-se que os cinco fatores aqui listados são os de ocorrência mais freqüente.

O fato da empresa ser descoberta ou procurada por agentes ou importadores internacionais demonstra que muitas empresas produtoras não exportadoras desconhecem o seu potencial para exportações. Tal situação as coloca em desvantagem nas negociações, pois esses agentes ou importadores conhecem detalhadamente o marketing mix (produto, preço, promoção e

distribuição) de seus mercados. Observa-se, na realidade empresarial, que esses intermediários impõem condições à empresa produtora, para que esta venha a iniciar exportações. Na maioria dos casos, esses intermediários são a visão de mercado que a empresa terá no futuro.

Um empresa produtora não exportadora, mesmo que tenha seu potencial descoberto por agentes ou importadores, muitas vezes opta em permanecer no mercado doméstico brasileiro. Há falta de coragem para se enfrentar o novo e desconhecido ambiente, e muitas empresas têm optado pela segurança do ambiente ao qual estão acostumadas.

5.1.1.2 O estágio de empresa pré-exportadora

A empresa pré-exportadora é entendida como aquela ainda centrada no mercado doméstico brasileiro, mas que, devido a alguns dos fatores citados anteriormente, opta por ampliar o conhecimento sobre os mecanismos do mercado internacional. Um característica marcante deste estágio é a busca de melhoria nos índices de qualidade, considerado nos meios empresariais brasileiros como um dos fatores-chave para o sucesso. Em nível internacional, em especial nos mercados mais competitivos, a qualidade de produtos é uma pré-condição para iniciar exportações.

A empresa pré-exportadora pode, também, ser descoberta por um agente internacional de compras ou importador, todavia o que a diferencia da não exportadora é que a empresa pré-exportadora imagina ter potencial exportador, mesmo que latente. Neste estágio, a empresa, se não foi descoberta por intermediários, pode iniciar contatos em nível internacional. Normalmente, a empresa produtora pré-exportadora segue indicações de outras empresas exportadoras ou ainda visita feiras/exposições no Brasil ou no exterior, a procura de interessados em seus produtos.

Quando colocado neste trabalho que a empresa pode ser encontrada por agentes de compra ou importadores, isso diz respeito ao fato do Estado de Santa Catarina ser um pólo empresarial, conhecido nacional e

internacionalmente. Este contato é facilitado pelas constantes visitas que esses intermediários fazem a seus fornecedores habituais, e há um real interesse desses em diversificar as fontes de suprimentos.

Os dirigentes da empresa pré-exportadora estão inclinados a experimentar o desenvolvimento de exportações e, mesmo que essa inclinação não se transforme em ação concreta, é comum encontrá-los participando em missões empresariais ao exterior, qualquer missão que eles tenham condições de participar como membros.

Percebe-se, neste estágio, a intenção da empresa produtora de se informar, sentir o mercado internacional, descobrir oportunidades. Em muitas empresas pré-exportadoras, é contratado um profissional de comércio exterior, pois o empresário/executivo está crente das potencialidades de sua empresa. Todavia, acreditar no potencial exportador da empresa não é suficiente para viabilizá-lo e conduzir a empresa ao próximo estágio de internacionalização, o de exportadora irregular.

Na segunda etapa do modelo, devido às constatações empíricas, decidiu-se alterar a classificação de envolvimento experimental, identificado no capítulo anterior, para envolvimento passivo. Dessa forma, poder-se-á melhor qualificar o comportamento empresarial observado. A vivência tem demonstrado que as empresas produtoras enquadradas nesta etapa não fazem um esforço deliberado para exportar, mas são compradas.

5.1.2 A etapa de envolvimento passivo

A etapa de envolvimento passivo é caracterizada por atividades de exportação propriamente ditas. A empresa, antes pré-exportadora, estruturou-se minimamente, aprofundou os contatos com agentes ou importadores, expôs seus produtos em feiras/exposições, e está exportando seus produtos além fronteira. Esta etapa pode ser dividida em dois estágios: exportadora irregular e exportadora passiva.

5.1.2.1 O estágio de exportadora irregular

A exportadora irregular é a empresa produtora/exportadora que realiza poucas operações de exportação, de forma não programada e, em muitos casos, os produtos são os mesmos vendidos no mercado doméstico brasileiro. Diversas pré-exportadoras, após o início da década de 90, avançaram e se enquadraram nesse estágio, iniciando operações para os países do Mercosul ou América Latina. Esses mercados aceitam os produtos brasileiros sem muitas restrições, a qualidade é superior, e as vantagens das empresas brasileiras ficam evidentes.

Arbitrou-se, na concepção deste modelo, que empresas enquadradas como exportadoras irregulares podem exportar até 10% de suas receitas, pois a questão não é o volume de capital envolvido, mas a atitude adotada pela direção da empresa em seus negócios internacionais.

Constatou-se, em trabalhos anteriores (Kraus, 1994 e Kraus e Luciani, 1998), que nas produtoras exportadoras irregulares, a qualificação e o número de profissionais de comércio exterior são reduzidos. Nas empresas produtoras exportadoras de móveis catarinenses, trabalham na área de comércio exterior de 1 a 5 profissionais. Nas empresas produtoras exportadoras localizadas na Micro-região do Médio Vale do Itajaí, as quais possuem maior tradição exportadora, trabalham, na grande maioria, em média de 3 a 8 profissionais.

Os recursos humanos que atuam nos departamentos, gerências de comércio exterior das empresas enquadradas como exportadoras irregulares, dão maior ênfase aos aspectos da sistemática de comércio exterior. Observou-se uma preocupação dos profissionais com as questões de transporte, embarque, seguro, câmbio e desembaraço de mercadorias, em detrimento de aspectos negociais, promoção de exportação, lançamento ou adaptação de produtos, e obtenção de informações de mercado, para a tomada de decisões.

Os fatores que fazem uma exportadora irregular a evoluir ao estágio de exportadora passiva, em grande parte estão ligados a três fatores, os quais podem atuar de forma isolada ou conjunta: uma liderança organizacional forte,

recursos humanos qualificados em comércio exterior e agentes de compra e importadores interessados em ampliar os negócios com a empresa.

Este último fator parece ser um dos preponderantes, pois nas diversas empresas visitadas durante os estudos anteriores e nas mais de trinta apresentações para localizar as empresas-clientes do Globus Program, ficou evidente o papel dos compradores e suas ofertas de bons negócios às empresas. Neste momento, os agentes de compra ou importadores são considerados os “salvadores”, e a empresa, mesmo que comprada, se vangloria de ser uma exportadora.

5.1.2.2 O estágio de exportadora passiva

A exportadora passiva é aquela que, mesmo com um volume considerável de suas receitas advindas do exterior, possui seu foco voltado para os aspectos gerenciais da produção, como melhoria da qualidade e dos processos industriais, programas de diminuição dos custos de produção, etc.

Descobriu-se que a exportação passiva não possui ligação com o volume exportado. Há casos de empresas, beneficiadoras de madeiras por exemplo, que exportam 100% de sua produção, e não controlam as atividades de vendas ao exterior. Nas empresas produtoras exportadoras passivas, são os agentes e importadores estrangeiros que indicam quais as quantidades, modelos e, na maioria dos casos, quais os preços que serão praticados nas operações. A negociação, quando ocorre, geralmente é desvantajosa para a produtora exportadora passiva.

Mesmo que muitas exportadoras passivas estejam auferindo lucros em suas operações internacionais, é de se perguntar: quanto essas empresas deixam de ganhar por sua passividade? Por exemplo, quando a empresa produtora exportadora passiva obtém redução de custos, através da implantação de técnicas de gestão da qualidade, as diferenças são apropriadas pelos intermediários, não significando ganhos de competitividade para a empresa ou ao consumidor final.

Nesta fase, a exportadora passiva dificilmente consegue exportar produtos com marcas próprias, na maioria esmagadora dos casos, ocorre a fabricação de "private label". Nesta modalidade, a empresa produtora exportadora atua como faccionista e fixa a marca dos importadores aos produtos, o que amplia, a longo prazo, suas relações de dependência com os agentes de compra ou importadores.

Por fim, uma característica típica de empresas enquadradas nesta fase de envolvimento passivo, é que os empresários/executivos se vêem a si próprios como industriais, fato que facilita o entendimento da passividade observada nessas empresas. Essa passividade tem ênfase no fazer, em detrimento do comercializar. A atividade de produzir é considerada nobre e a de comercializar vista como, colocado por um empresário, sendo cheia de "truques" e segredos, e que "vai muito além do que a empresa tem realizado em toda a sua história". Essa visão estereotipada do ato de comercializar poderia explicar muitas das escolhas realizadas por essas empresas que contribuem para mantê-las passivas.

As afirmativas anteriores e a prática têm mostrado que a atividade de comercializar parece ser vislumbrada como atividade para estrangeiros, algo que pode ser delegado e uma atividade menor, frente à nobre atividade de produzir e ser merecedor de reconhecimento público/social, por gerar impostos e empregos locais.

5.1.3 A etapa de envolvimento ativo

A etapa de envolvimento ativo é, num primeiro momento, o reconhecimento, por parte da empresa, das fragilidades vividas na etapa de envolvimento passivo. A empresa produtora exportadora passiva toma consciência de sua passividade e procura atuar de forma mais ativa. Esta etapa possui, também, dois estágios: exportadora pré-ativa e exportadora ativa.

O envolvimento ativo em exportações, além do reconhecimento por parte da empresa de sua passividade, passa também por uma mudança no

foco de atuação, pois a empresa passa da produção para o mercado. Isso tende a ocorrer tanto nas relações dentro do mercado doméstico brasileiro, como em nível internacional.

As relações de dependências criadas com os agentes de compra e importadores, em muitos casos, por anos, são difíceis de se eliminar e a maioria das empresas tende a optar por uma fase de transição, ou seja, um estágio como exportador pré-ativo.

5.1.3.1 O estágio de empresa exportadora pré-ativa

A empresa exportadora pré-ativa busca voltar-se para o mercado. Este direcionamento faz com que sejam tomadas decisões para romper os antigos laços com os agentes de compras e importadores, da fase anterior. Esta nova postura pode trazer algumas inconveniências, pois esses intermediários não ficarão inertes frente à perda de poder e buscarão reforçar os laços existentes. Há casos, na realidade empresarial catarinense, em que contratos prendem os produtores exportadores aos intermediários e limitam as ações da empresa em determinados mercados.

Uma característica deste estágio pré-ativo é um investimento intenso em atividades de promoção de exportações, como, por exemplo, na participação em feiras/exposição e missões comerciais. Dentro de um enfoque estratégico, há uma intenção deliberada de atuação.

Um ponto crucial para o sucesso, neste estágio pré-ativo, está associado à preparação de recursos humanos, tanto em nível gerencial, como em piso de fábrica. Há, também, a premência de atuar de forma prospectiva, levantando as potencialidades de mercado, quebrando os antigos canais de distribuição e estabelecendo parcerias com novos importadores estrangeiros.

Neste estágio, a empresa toma consciência dos malefícios de sua passividade, pois é, em grande parte, uma fabricante de "private label", e, portanto, não tem a sua marca conhecida nos principais mercados. E essa tomada de atitude caracteriza uma certa ruptura com os posicionamentos

empresariais anteriores. Essa ruptura amplia o risco e pode levar a empresa, se mal sucedida, a retrocessos.

Se a empresa consegue ser bem sucedida no estágio de exportadora pré-ativa, ela inicia a execução de uma nova estratégia exportadora, onde passa a deter grande parte do controle e do poder de decisão sobre as operações. Desse modo, ela pode ser enquadrada como exportadora ativa.

5.1.3.2 O estágio de empresa produtora exportadora ativa

A empresa produtora exportadora ativa é aquela que conseguiu gerenciar a transição de um estado passivo, com o foco voltado para a produção, para um estágio centrado nas necessidades de mercado. Uma executiva de comércio exterior classificou essa mudança de foco como o rompimento com "o império dos agentes".

Não se quer afirmar aqui que uma postura mais ativa possa eliminar os intermediários no comércio exterior. O que a exportadora ativa consegue, atingindo esse estágio, é evitar o controle dos agentes de compra sobre as operações. Uma empresa que possui informações de mercado sabe administrar sua relação com os agentes de compra e não super valoriza o papel desses.

Neste estágio, segundo as conclusões de Kamath et al. (1987), há necessidade de se dar maior atenção aos recursos humanos em todos os níveis, rever ou criar uma missão corporativa, colocar as estratégias empresariais em ação, e, especialmente, dar atenção aos detalhes das operações: produto-a-produto, mercado-a-mercado, contrato-a-contrato. Busca-se, com a aplicação desses quatro pontos, evitar os erros cometidos na etapa do envolvimento passivo e manter o desenvolvimento das operações de exportação.

Após o envolvimento ativo, segue-se a etapa do envolvimento comprometido.

5.1.4. A etapa de envolvimento comprometido

A etapa de envolvimento comprometido caracteriza-se pela atuação da empresa produtora exportadora em vários mercados. Devido ao seu elevado grau de comprometimento a empresa busca adequar-se aos gostos e hábitos dos consumidores. Ela, também, desenvolve produtos específicos para esses mercados e oferece serviços de pós-venda nos níveis de exigência locais.

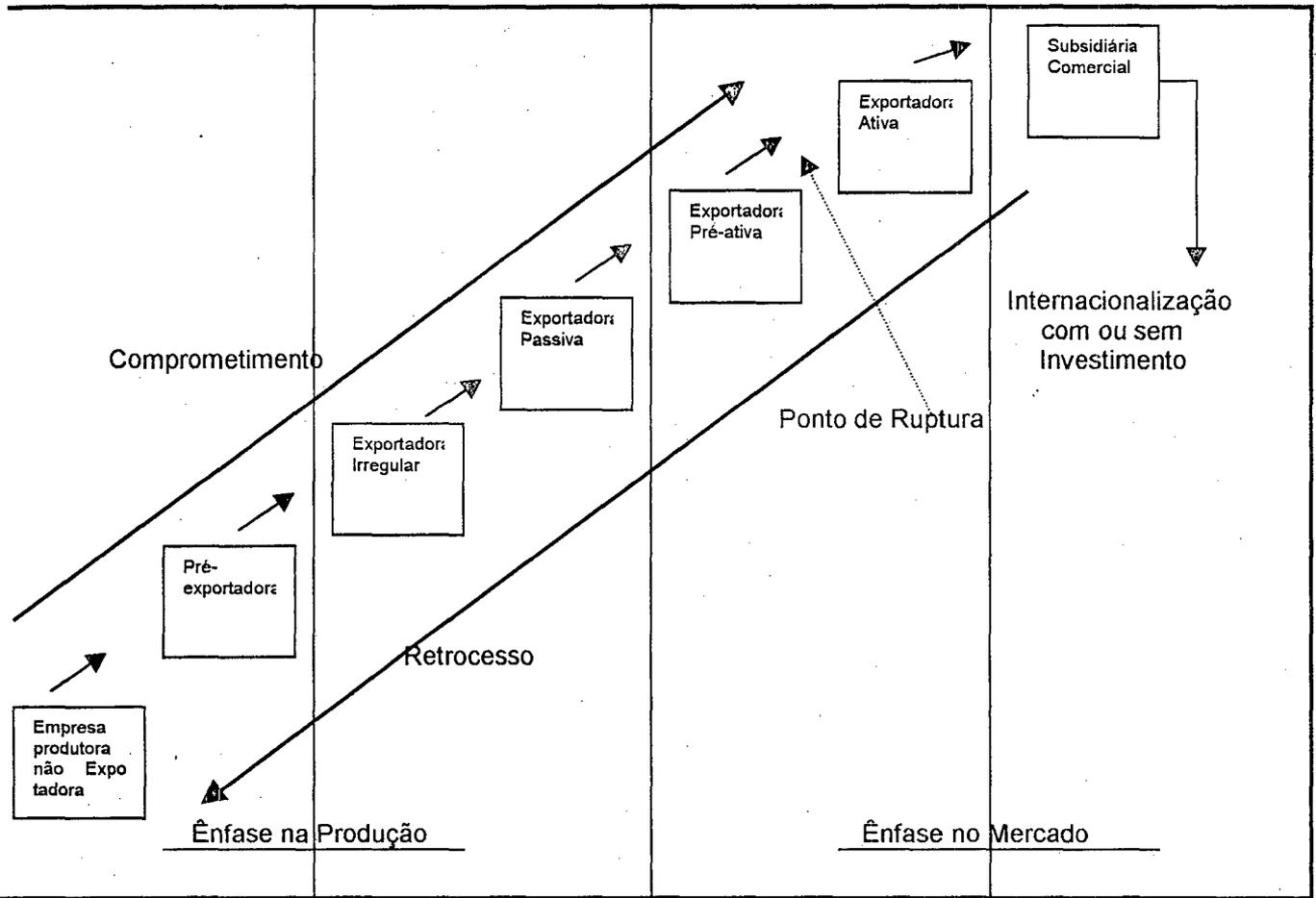
Outro aspecto do envolvimento comprometido é o aproveitamento ou descoberta de outras oportunidades de negócios como: a possibilidade de implantação de escritório de vendas ou subsidiária de produção. Todavia, não encontrou-se na realidade analisada casos de empresas que foram além da implantação de um escritório de vendas no exterior.

A implantação de um escritório de vendas será uma decorrência natural da necessidade da empresa estar mais próxima dos clientes, buscando antever suas necessidades e desejos, atuando no pós-venda e ampliando sua participação. O que muitas empresas têm analisado, quando da implantação de um escritório, são as relações de custo benefício, e de localização geográfica. Nesse sentido, a implantação de um escritório seria o ápice do processo de internacionalização via desenvolvimento de exportações.

Entende-se, no modelo proposto, que a implantação de um escritório, além de ampliar o comprometimento com as operações de exportações, abre outras possibilidades, como, por exemplo: a empresa comprar produtos de terceiros países e revendê-los. Os resultados de um escritório de vendas podem levar a empresa produtora exportadora a buscar oportunidades, elevando os níveis de comprometimento com as operações internacionais. A montagem de estratégias para aproveitar essas oportunidades podem ser concebidas dentro de uma ótica com ou sem investimento (Loureiro e Santos, 1991).

Com a caracterização das diversas etapas e estágios contidos no modelo de internacionalização de empresas brasileiras, coloca-se, a seguir, a representação gráfica do modelo proposto.

MODELO PRELIMINAR DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PRODUTORAS EXPORTADORAS BRASILEIRAS



Pré-Envolvimento

Envolvimento Passivo

Envolvimento Ativo

Envolvimento Comprometido

No modelo colocado acima, há necessidade de se comentar sobre a grande linha com uma seta apontando para a direita, na parte superior do modelo. Esta linha e o sentido de direção à direita significam ampliação de comprometimento. Entende-se que o comprometimento aumenta progressivamente com o envolvimento da empresa em suas operações internacionais.

No tocante ao retrocesso, ele está representado pela grande linha, com a seta direcionada à esquerda, mostrada na parte inferior do modelo. Entende-se que o retrocesso pode ocorrer nas diversas fases seqüenciais. A realidade, contudo, tem mostrado maior chances de sua ocorrência até a etapa do envolvimento ativo. Na etapa do envolvimento comprometido, as chances são menores, uma vez que haveriam enormes prejuízos para a empresa produtora exportadora, se por ventura ela recuasse das posições já alcançadas.

No próximo capítulo serão enquadradas, na presente proposta preliminar de modelo, as empresas produtoras exportadoras participantes do Globus Program. Com o enquadramento, buscar-se-á demonstrar a adequabilidade do modelo, para explicar o processo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.

6 A ADEQUABILIDADE DO MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

O objetivo deste capítulo é demonstrar, através dos resultados de uma observação participante ocorrida em 5 empresas produtoras exportadoras catarinenses, o enquadramento dessas na proposta de modelo, elaborada no capítulo anterior. Não se pretende testar o modelo propriamente, mas demonstrar que ele possui poder explicativo da realidade de internacionalização de empresas produtoras exportadoras. Ao final, com base na realidade observada, serão feitos ajustes e será apresentada a versão final da proposta de modelo de internacionalização de empresas brasileiras.

Foram enquadradas na proposta de modelo 5 empresas produtoras exportadoras catarinenses escolhidas pelo critério de acessibilidade. As empresas foram acompanhadas durante 18 meses e neste período foram mantidos contatos estreitos com os seus dirigentes e profissionais de comércio exterior. Essas empresas, constantes do estudo de caso, foram clientes do Globus Business Consulting Program (Globus Program), da California State University, Hayward, e, nesta Universidade o autor desenvolveu atividades complementares de doutoramento. Infelizmente, por razões contratuais não poderemos utilizar os nomes verdadeiros das empresas neste trabalho.

Como parceiros locais do Globus Program, coube a nós selecionarmos empresas produtoras exportadoras catarinenses que têm exportado ou que possuíam potencial para penetrar o mercado dos Estados Unidos. Inicialmente, elaborou-se uma lista com 60 empresas produtoras exportadoras, das quais, após alguns contatos iniciais, selecionou-se 30 a serem visitadas.

As visitas "in loco" transcorreram entre os meses de março a setembro de 1998 e levavam em média 3 horas, incluindo apresentação do Programa e conhecimento das instalações de produção.

6.1 A empresa não exportadora

Verificou-se, durante o período de visitas para a seleção das empresas clientes do Globus Program, que diversas empresas produtoras mesmo tendo potencial exportador não exportam. Essas empresas optaram por atuar unicamente no mercado doméstico brasileiro. As explicações são muitas, as quais são resumidas pela colocação de um empresário do setor de alimentos: permanecer no mercado doméstico brasileiro explica-se pela “segurança de se trabalhar em um mercado ao qual estamos acostumados, que fala o mesmo idioma, com regras legais e práticas comerciais conhecidas”.

Percebeu-se, em contatos anteriores, o desconhecimento que a maioria dos empresários e executivos de empresas produtoras têm dos mecanismos do mercado internacional. Verificou-se um certo receio do desconhecido, que é operar no exterior. Todavia, não se afirma aqui que a sobrevivência de empresas brasileiras estará ligada a atuação dessas no mercado internacional.

A prática dos negócios internacionais, contudo, demonstra que as empresas produtoras que exportam, ampliam os seus índices de competitividade e se preparam para enfrentar os seus concorrentes internacionais também no mercado doméstico de seus países. O mercado brasileiro já não conta com as proteções do Programa de Substituição de Importações, que restringia a concorrência e limitava a entrada de produtos similares aos fabricados no país.

As empresas produtoras exportadoras, portanto, em tese, se tornam mais competitivas no mercado doméstico brasileiro, utilizam mais tecnologia em seus processos e estão mais aptas a adaptações às mudanças dos hábitos de consumo dos brasileiros do que as não exportadoras.

A seguir, as empresas clientes do Globus são enquadradas, utilizando-se a proposta de modelo de internacionalização de empresas brasileiras. Não se tem a pretensão de estudar detalhadamente cada empresa, pois isso levaria a outra tese de doutorado. Busca-se, com o enquadramento das empresas clientes ao modelo proposto, demonstrar que ele explica a

realidade das produtoras exportadoras brasileiras. Por outro lado, entende-se ainda, que há necessidade de mais pesquisas, para aperfeiçoar o modelo e ampliar sua explicabilidade.

O modelo, portanto, não está, de maneira alguma, acabado, pois alterações no ambiente das empresas produtoras exportadoras, e decisões internas, poderão alterar, sobremaneira, a realidade analisada. Isso, conseqüentemente, levará a reformulações no modelo proposto, uma vez que ele não é a realidade, mas apenas uma representação dessa.

6.2 A empresa A

A empresa A - é uma empresa têxtil catarinense com seu capital controlado por uma mesma família, desde a sua fundação, há 50 anos. Essa empresa conta com 500 empregados e um faturamento de 42,5 milhões de dólares ao ano. Esta empresa pode ser classificada segundo seus principais mercados, como: pré-exportadora nos EUA e exportadora irregular no Mercosul. Os produtos fabricados são edredons, travesseiros, capas de travesseiros e roupas de cama para adultos, crianças e bebês.

A empresa A atua fortemente no mercado doméstico brasileiro, tanto que, em média, 95% do seu faturamento anual advém dessas vendas. Historicamente, a empresa tem obtido 5% de sua receita através de exportações aos países do Mercosul. A empresa não possui experiência de exportar à Europa ou aos Estados Unidos da América. Os produtos exportados são os mesmos vendidos no mercado doméstico brasileiro.

Em termos de estrutura administrativa, a empresa possui um profissional que atua como assistente de exportação. Todavia, as viagens de negócios, missões comerciais e/ou visitas a feiras e exposições são feitas pelo diretor comercial e pelo proprietário da empresa, os quais concentram o poder de decisão na área internacional. A empresa não possui uma estratégia deliberada para o comércio exterior, ou seja, ela age na base do ensaio e erro.

Nos últimos cinco anos, de 1995 a 1999, a empresa A exportou um total de 8.728 mil dólares, conforme colocado na tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Exportações realizadas pela Empresa A no período 1995 a 1999

Ano	Valor
1995	539
1996	1.801
1997	2.047
1998	2.036
1999	2.005
TOTAL	8.728

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Valores em US\$ mil.

Conforme verificado na tabela acima, a empresa é uma exportadora enquadrada no modelo como exportadora irregular, pois suas vendas para o Mercosul têm variado bastante nos últimos anos. Observou-se que a empresa não mantém, normalmente, programações de entrega de produtos. Na Argentina, por exemplo, os clientes compram os mesmos tipos de produtos vendidos no Brasil. Dessa forma, a empresa não tem realizado um esforço consistente na área internacional, o que também é confirmado pelos pequenos valores exportados.

Ao procurar pelo Globus, a empresa vislumbrou uma oportunidade de conhecer, de forma mais profissional, o maior mercado consumidor do mundo. A empresa A claramente sinalizou seu interesse em se posicionar como ocupante de nicho de mercado, pois sua capacidade ociosa e produção exportável são reduzidas. Na fase de contratação, percebeu-se o interesse da empresa A em se adaptar às necessidades do novo mercado.

Dentro da ótica do modelo proposto, portanto, a empresa A pode ser enquadrada quanto ao mercado Norte-americano como pré-exportadora, pois está buscando maiores detalhes antes da decisão de exportar, como, por exemplo, a relação de prováveis importadores e as especificações que necessitam ter seus produtos para atender às necessidades desses novos clientes.

Ao ser apresentado e discutido o relatório final da pesquisa, foram apresentadas linhas de ação à empresa A, para que essa pudesse atuar no mercado dos Estados Unidos. Identificou-se, também, um nicho de mercado, com baixo índice de competitividade.

Os dirigentes da empresa A, todavia, optaram em permanecer prioritariamente no mercado doméstico brasileiro, e manter os seus níveis de exportação ao Mercosul. As exigências para se atuar nos Estados Unidos foram consideradas muito altas. Os benefícios do Globus para essa empresa, portanto, foram evitar que ela gastasse milhares de dólares e chegasse às mesmas conclusões, após 2 ou 3 anos de tentativas.

6.3 A empresa B

A empresa B - é uma empresa têxtil catarinense, controlada por uma mesma família desde a sua fundação há 35 anos, com 3200 empregados e um faturamento de 132 milhões de dólares ao ano. A empresa produz artigos de moda para adolescentes, jovens e adultos de ambos os sexos. Outro segmento explorado pela empresa é o de roupa de baixo masculina.

A empresa B atua fortemente no mercado doméstico brasileiro, tanto que, em média, 97% do seu faturamento anual advém das vendas no Brasil. Historicamente, a empresa tem exportado 3%, principalmente, a países da América do Sul, América Central e Europa. A empresa nunca realizou operações para os Estados Unidos da América.

Em termos de estrutura administrativa, a empresa B possui uma equipe reduzida de profissionais, os quais são organizados por mercados. A empresa desenvolve atividades de promoção comercial nos mercados onde atua. Percebeu-se que a empresa não possui uma estratégia deliberada para o comércio exterior. O seu presidente, e principal acionista, toma as grandes decisões em nível internacional, e controla o direcionamento das ações da empresa.

Nos últimos cinco anos, de 1995 a 1999, a empresa B exportou um total de 21.864 mil dólares, conforme colocado na tabela 2, abaixo.

Tabela 2: Exportações realizadas pela Empresa B no período 1995 a 1999

Ano	Valor
1995	6.744
1996	4.214
1997	4.841
1998	3.076
1999	2.989
TOTAL	21.864

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Valores em US\$ mil.

A tabela mostra um decréscimo das atividades de exportação da empresa, pois os valores caíram de US\$ 6.744 milhões de dólares, em 1995, para US\$ 2.989 milhões, em 1999, o que mostra um retrocesso no comprometimento com as operações internacionais.

No tocante aos mercados da América do Sul e América Central, a empresa B pode ser enquadrada como, predominantemente, uma exportadora irregular, devido a sua pouca continuidade nas operações, ao grupo reduzido de profissionais e à falta de direcionamento internacional.

Em relação ao mercado dos Estados Unidos, percebeu-se, através das atividades desenvolvidas durante o Globus, que a empresa se enquadra no modelo proposto como pré-exportadora. Ou seja, a empresa possui potencial exportador e experiência em outros mercados, mas necessita de informações mais detalhadas de mercado.

O relatório final do Globus, além de mostrar uma fotografia do mercado Norte-americano, apresentou importadores interessados em importar os produtos das empresas, e as principais estratégias a serem adotadas para, dentro da realidade da empresa, atuar naquele mercado. Todavia, percebeu-se, após a entrega dos relatórios à empresa, uma dificuldade de se introduzir as descobertas e informações contidas nos relatórios no seu processo decisório e nas ações do dia-a-dia da empresa.

Na realidade, portanto, observou-se um descompasso entre as intenções do presidente da empresa e as ações concretas para ampliar o comprometimento da empresa com a penetração do mercado Norte-americano.

6.4 A empresa C

A empresa C - é uma fabricante catarinense de camisas masculinas para adultos e possui cerca de 900 empregados, em cinco plantas industriais. A empresa atua fortemente no mercado doméstico brasileiro. Em 1998, as vendas para o Brasil representaram 80% e as exportações, 20% do seu faturamento. A empresa também é controlada pela mesma família há 43 anos, os herdeiros fazem parte da diretoria e ocupam a maioria dos cargos executivos.

Os países do Mercosul aparecem como os maiores compradores das mercadorias exportadas pela empresa C, 17%. Deste montante, a Argentina destaca-se com importações de 12%, seguida pelo Uruguai com 4% e Paraguai com 1%. Na América do Sul, ainda, o Chile destaca-se, com compras de 3%.

A empresa C realiza exportações esporádicas de Private Label para os Estados Unidos, todas via agentes de compra. As operações de Private Label são aquelas em que a empresa fabrica produtos com as especificações e a marca do importador.

O departamento de comércio exterior é gerenciado por um dos herdeiros. Esse executivo estudou na Europa e possui bom domínio dos idiomas inglês e espanhol. Há, ainda, uma assistente de exportações que faz grande parte do trabalho burocrático dos processos de exportações.

O gerente de comércio exterior, em suas viagens internacionais, percorre feiras a procura das mais recentes tendências em seu segmento de negócios. Como muitos dos clientes visitam a empresa, há um bem organizado "showroom", onde se encontram os produtos mais recentes e são apresentadas as tendências das próximas coleções.

A empresa C, a exemplo das demais, não possui uma estratégia deliberada para o comércio exterior. Percebeu-se que os membros da família discutem entre si o direcionamento dos negócios. Os argumentos usados, em muitos casos, não são a racionalidade de mercado, mas a intuição motivada por fatos do momento, sem uma visão de longo prazo.

A tabela 3, colocada abaixo, mostra os volumes exportados pela empresa C nos últimos 5 anos.

Tabela 3: Exportações realizadas pela Empresa C no período 1995 a 1999

Ano	Valor
1995	383
1996	326
1997	9
1998	4.048
1999	3.239
TOTAL	8.005

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. Valores em US\$ mil.

Pelos dados apresentados na tabela acima, pode-se enquadrar, dentro do modelo proposto, a empresa C como uma exportadora irregular em todos os mercados que atua, com grandes oscilações na sua pauta de exportações. Os totais exportados, bem como a troca de informações com a empresa, deixaram clara a impressão de uma total falta de direcionamento, tanto nas operações no mercado doméstico brasileiro, como em nível internacional.

Os objetivos da empresa C no Globus limitaram-se ao aprofundamento das oportunidades de negócios de Private Label, e, apesar de diversas alternativas colocadas, essa continua sendo a principal operação de exportação da empresa para os Estados Unidos.

A empresa, devido a sua pequena estrutura e falta de direcionamento em nível internacional, não soube tirar proveito das informações fornecidas pelo Globus, pois, até o momento, não houve alteração na sua postura com relação ao mercado Norte-americano. A empresa ainda é visitada por agentes de compra internacionais, os quais controlam as operações e

indicam os produtos que a empresa deverá focar, para, posteriormente, exportar aos Estados Unidos. Por fim, podemos afirmar, com base nos dados e no acompanhamento de ações da empresa, que a empresa C não exporta, mas é comprada.

6.5 A empresa D

A empresa D - é uma empresa familiar que produz peças fundidas há 75 anos. A empresa conta com 500 empregados e, em 1998, faturou US\$ 27,3 milhões de dólares. O seu foco está voltado para o mercado doméstico brasileiro, com a obtenção de cerca de 88% de suas receitas desse mercado.

Em nível internacional, dos 12% do faturamento obtido com exportações, destacam-se o mercado alemão, que responde por 4% das importações, os Estados Unidos, com 3%, e o mercado Sul-americano, com 3%. Os 2% restantes são decorrentes de outras operações de exportação: 1% para os demais países da América do Norte e 1% para outros países Europeus.

Devido ao último processo de sucessão, a empresa é administrada por executivos profissionais não integrantes da família. A família controladora participa do conselho de administração, mas não atua diretamente nas decisões do dia-a-dia dos negócios da empresa. Na tabela 4, colocada a seguir, estão os valores exportados pela empresa D, nos últimos 5 anos.

Tabela 4: Exportações realizadas pela Empresa D no período 1995 a 1999.

Ano	Valor
1995	2.327
1996	2.385
1997	2.848
1998	2.795
1999	2.755
TOTAL	13.110

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Valores em US\$ mil.

Os dados mostram a continuidade das operações de exportação da empresa, a qual manteve níveis estáveis nos últimos 5 anos, com um pico em 1997 de US\$ 2.848, e praticamente os mesmos valores nos 2 últimos anos.

A empresa D pode ser enquadrada, no modelo proposto, como uma exportadora passiva, pois a maioria de suas operações são feitas mediante representantes e agentes de compras internacionais. A empresa realiza pouca promoção de exportações, a qual restringe-se a viagens de negócios, para visitas a compradores habituais ou potenciais.

Devido a sua passividade, a empresa D, de certa forma, é refém de seus representantes e agentes de compra, pois é altamente dependente desses para desenvolver suas operações de mercado. Esses intermediários transformam seus interesses particulares na realidade de mercado para a empresa, e auferem os maiores benefícios financeiros nas operações.

6.6 A empresa E

A empresa E - possui mais de um século de existência, é também uma empresa familiar, com cerca de 2000 empregados. Os principais produtos da empresa são toalhas de banho, roupões e toalhas de mesa. Das empresas constantes deste estudo de caso, a empresa E é a única que possui um equilíbrio entre as operações no mercado interno e externo, pois 50% do faturamento é obtido com as operações de exportação.

A empresa é presidida por um membro da família, mas há inúmeros executivos profissionais em sua gestão, e o departamento de exportação é dirigido por um gerente contratado no mercado de trabalho da região. Na tabela 5, colocada a seguir, estão os valores exportados pela empresa E, nos últimos 5 anos.

Tabela 5: Exportações realizadas pela Empresa E no período 1995 a 1999.

Ano	Valor
1995	52.788
1996	51.517
1997	48.860
1998	45.251
1999	38.452
TOTAL	236.868

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, Valores em US\$ mil.

Os dados mostram os expressivos valores exportados pela empresa, uma das maiores produtoras exportadoras catarinenses. A queda ocorrida em 1999, em números absolutos, pode ser explicada pela desvalorização da moeda brasileira frente ao Dólar Norte-americano.

A opção de atuar fortemente no exterior foi decisão de um antigo presidente, considerado visionário por muitos executivos da empresa. Para esse presidente, o mercado externo era a alternativa mais viável para a empresa enfrentar as turbulências do mercado doméstico brasileiro.

O posicionamento desse antigo presidente foi fundamental para direcionar a empresa ao mercado externo e forjar nos membros da empresa, do nível executivo ao piso de fábrica, os alicerces de uma cultura exportadora.

A empresa possui escritórios na Europa e nos Estados Unidos, contudo é enquadrada, dentro do modelo proposto, como uma exportadora passiva, pois é dependente, em grande parte, das ações desenvolvidas pelos agentes de compra internacionais.

A principal diferença entre a empresa E, e as demais empresas enquadradas no modelo proposto, é que ela reconheceu, ao contratar a pesquisa do Globus, sua passividade. O fato da empresa possuir operações significativas, mas por outro lado ser comprada, tem incomodado a cúpula e os executivos da empresa.

A empresa E, mesmo nos momentos de aumento de demanda do mercado doméstico brasileiro, manteve os seus índices de operações de exportações. Isso demonstra segurança e visão de longo prazo, fato nem sempre presente em outras empresas brasileiras. No Brasil, é comum a

empresa produtora exportadora modificar o seu direcionamento, voltando-se para o mercado doméstico brasileiro nos momentos de crescimento econômico e aumento de demanda.

Os escritórios mantidos no exterior, pela empresa E, realizam predominantemente atividades de relações públicas com os clientes obtidos via agentes de compra. Os escritórios, de certa forma, são passivos, pois não fornecem à empresa as informações para alimentar a tomada de decisões.

As ações adotadas pelo escritório da empresa E, no mercado dos Estados Unidos, modificou nossa idéia de que uma subsidiária comercial era um indicativo claro de um maior comprometimento em nível internacional. A questão que permanece não é a simples existência de um escritório em outro mercado, mas quais as ações desenvolvidas por essa subsidiária. Entende-se que, para uma empresa comprometida com suas operações internacionais, uma subsidiária comercial deve ajudar a empresa a entender as nuances de mercado, e colocar as estratégias em ação.

6.7 Reformulação da proposta de modelo

A proposta de modelo de internacionalização de empresa brasileiras, colocado no capítulo anterior, mostrou-se útil para enquadrar as empresas integrantes da observação participante, todavia, há necessidade de pequenos ajustes. Nesta parte do capítulo, reformula-se, com base na observação participante, a proposta de modelo.

Verificou-se nas empresas constantes da observação participante que, dependendo do mercado em questão, o enquadramento da empresa pode variar. As produtoras exportadoras irregulares, por exemplo, tendem a dar respostas diferentes aos mercados penetrados. Isso pode ser explicado pela inconstância de suas operações, pois estão aprendendo os mecanismos do mercado internacional. As exportadoras passivas, por outro lado, tendem a dar respostas mais regulares, mesmo em mercados novos.

Os retrocessos ocorrem mais freqüentemente nas empresas enquadradas nos três estágios iniciais (não exportadora, pré-exportadora, exportadora irregular). As empresas produtoras exportadoras passivas, devido a compromissos já assumidos, apresentam menor possibilidade de retrocessos.

As empresas integrantes da observação participante confirmaram a importância dos fatores culturais e geográficos para a internacionalização de empresas. Todas as empresas produtoras exportadoras, constantes da observação participante, atuam na América do Sul, geograficamente próxima. Duas empresas exportam para a Europa, em especial Alemanha, país de origem dos fundadores dessas empresas, ou seja, culturalmente próxima.

As empresas constantes observadas, de forma geral, têm o seu foco voltado para a produção, onde a gestão da qualidade, o controle de custos e a melhoria de processos são, dentre outras, as atividades centrais. Percebeu-se que, na visão de empresas focadas na produção, o mercado é para onde se escoam os produtos, e não a fonte de informações para um posicionamento futuro.

O escritório com atividade passiva também foi uma constatação importante, pois pensava-se que subsidiárias comerciais significavam ações pró-ativas, objetivando a ampliação do comprometimento da empresa em suas operações internacionais. Verificou-se que, embora um ponto de apoio no exterior, o escritório passivo atua como um complemento ao trabalho dos intermediários internacionais.

Em termos gerenciais, a vivência com as empresas clientes do Globus possibilitou o entendimento de que a empresa produtora exportadora necessita modificar-se internamente, quando evolui de um estágio a outro do modelo de internacionalização proposto. Caso contrário, há uma alta probabilidade de que ocorram retrocessos. A empresa evoluir de um estágio menor para um de maior envolvimento, sem uma preparação, é o mesmo que forçar uma pessoa sedentária a participar de uma prova olímpica, sem fazer nenhum treino para tanto.

Uma questão observada, mas nem sempre percebida pelos executivos da maioria das empresas produtoras exportadoras, é o

reconhecimento da passividade da empresa em suas operações internacionais. Grande parte das empresas visitadas, e também as constantes da observação participante, são compradas. Muitas vezes, são os agentes de compra que descobrem o potencial exportador da empresa. Esses intermediários buscam criar vínculos, os quais, se por um lado facilitam as ações da empresa, por outro criam amarras a longo prazo.

O tempo gasto para iniciar exportações, vivenciado na prática, é de não menos do que 6 a 12 meses. Verificou-se que esse tempo pode ser reduzido ao mínimo, se a empresa possuir potencial e aceitar as condições dos agentes de compra. Entende-se que essa seria a via rápida para atingir os mercados mais competitivos. Contudo, essa velocidade faz a empresa refém desses intermediários, é o que chamamos de armadilha da internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.

A prática tem demonstrado que as empresas produtoras exportadoras presas na armadilha da internacionalização nem sempre estão conscientes de sua passividade e da existência da armadilha que as forçam a permanecerem exportadoras passivas, com grande parte das ações sendo controladas pelos intermediários. Todavia, se a empresa não está interessada em um comprometimento elevado com as operações internacionais, a via rápida (armadilha da internacionalização) talvez seja a mais indicada. Nessa hipótese, a direção da empresa produtora exportadora necessita ter em mente as conseqüências futuras desse comportamento.

Entende-se, após o enquadramento das cinco empresas apresentados neste capítulo, que o primeiro passo para evitar ou fugir da armadilha da internacionalização é compreender a passividade e seus resultados. Muitas empresas, ao perceberem os efeitos da passividade, buscam ampliar as viagens internacionais e as atividades de promoção comercial.

As empresas produtoras exportadoras, ao tentarem romper com sua passividade, procuram encontrar novos parceiros comerciais, dentro de uma relação de forças diferente, de maior igualdade. Entende-se que a empresa que estabelece novos relacionamentos comerciais atinge um ponto de ruptura, onde tenta cortar ou diminuir os laços que a mantinham refém.

O ponto de ruptura, no modelo proposto, está colocado após o estágio de exportadora pré-ativa. Com a ruptura, a empresa necessita alterar o seu foco da produção, e voltar-se para o mercado. Neste ponto, passam a ser importantes a administração de marcas e dos canais de distribuição. Há necessidade de se elevar os níveis da habilidade negociadora, pois muitos dos antigos intermediários, considerados aliados, podem transformar-se, repentinamente, em adversários, e tentar dificultar as ações da empresa.

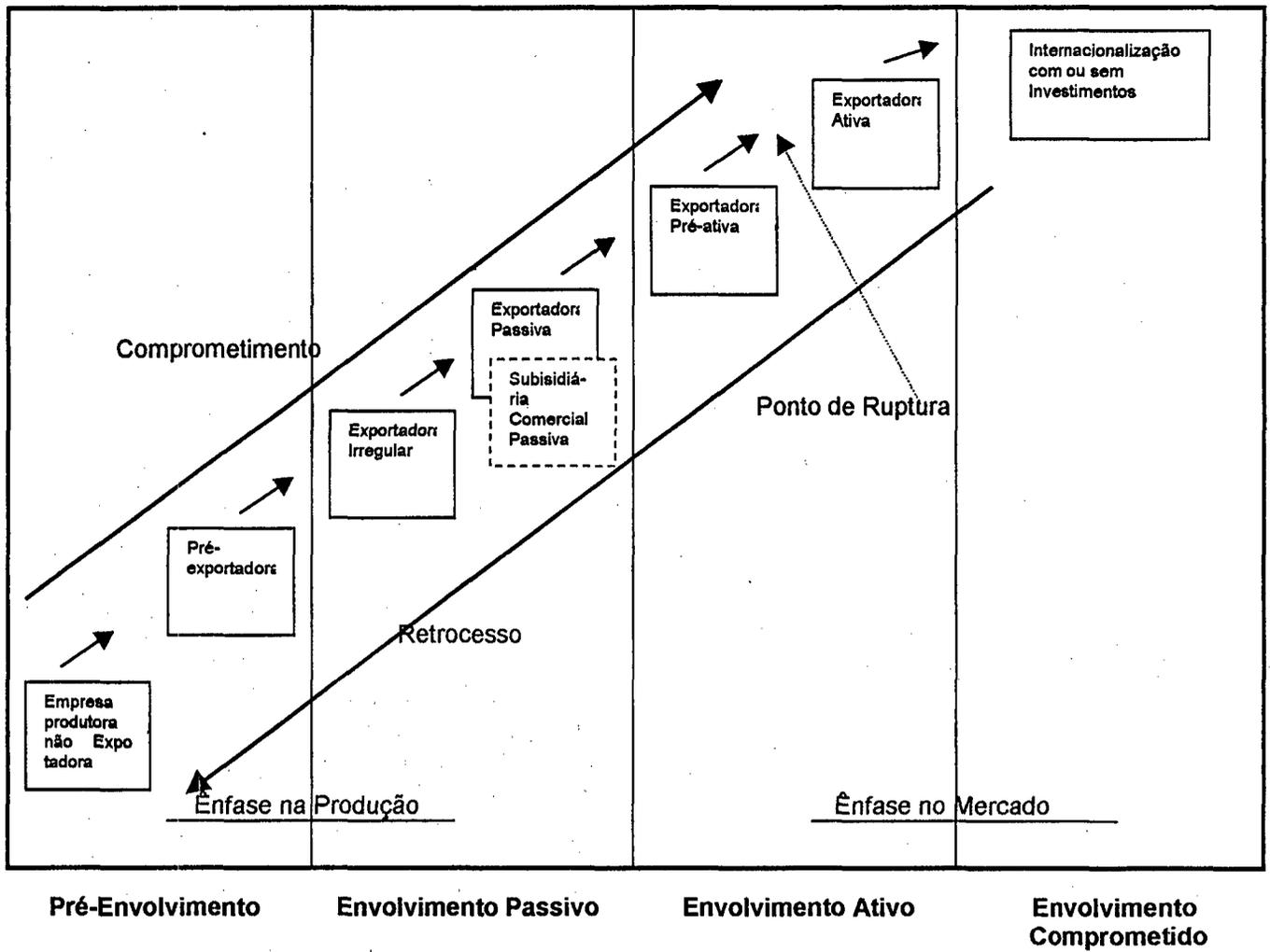
No ponto de ruptura, também podem ocorrer retrocessos, pois, além dos adversários já mencionados, a empresa estará atuando em um novo e desconhecido ambiente. De todas as empresa visitadas durante o Globus, não se identificou nenhuma que esteja tentando livrar-se da armadilha de internacionalização. As considerações levantadas acima foram baseadas nas ações realizadas recentemente pela Cia Hering, empresa não cliente do Globus.

A Cia Hering, empresa centenária localizada em Blumenau, Santa Catarina, em nosso entender, fez uma clara opção pelo mercado, pois transferiu grande parte de suas atividades produtivas para terceiros, concentrando-se na administração de suas marcas, canais de distribuição, em especial, implantando redes de lojas para cada segmento de mercado.

Uma constatação preliminar sobre as ações recentes da Cia Hering é a dificuldade de se fazer coisas novas, voltar-se para o mercado, com as mesmas pessoas que, durante anos ou décadas, estavam voltadas para dentro da empresa, para a produção.

Por fim, há necessidade de se reformular a proposta de modelo, com base no aprendizado obtido na observação participante e nas descobertas encontradas na realidade. O modelo proposto é colocado a seguir.

**MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PRODUTORAS
EXPORTADORAS BRASILEIRAS**



Na realidade analisada, não se verificou a existência de saltos, ou seja, empresas que, por exemplo, passam de um estágio não exportador para um de exportador passivo. As evidências encontradas na literatura e a realidade empírica mostram que o processo, no Brasil, ocorre de forma incremental. Isso pode ser explicado, pois a abertura econômica do Brasil e as atividades de preparação de quadros gerenciais para as empresas de comércio exterior são recentes. No futuro, todavia, com a experiência acumulada e mais estudos de cunho científico, acredita-se que empresas brasileiras possam elaborar estratégias deliberadas de internacionalização, não necessariamente incrementais.

No próximo capítulo são colocadas as conclusões e recomendações, bem como as perspectivas futuras para as produtoras exportadoras brasileiras.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A revisão da literatura, juntamente com o modelo preliminar, e os ajustes realizados no mesmo, possibilitam a elaboração destas conclusões e recomendações.

Como Santa Catarina é o quinto Estado exportador brasileiro e está num estágio elevado de desenvolvimento, quando comparado aos demais Estados da República Federativa do Brasil, e tendo muitas de suas empresas produtoras exportadoras sendo consideradas como referência em seus setores de atuação, entende-se que o modelo proposto e as conclusões deste trabalho podem ser generalizadas às empresas produtoras exportadoras, localizadas nos demais Estados da Federação.

7.1 Conclusões

Nos registros históricos mais antigos, verifica-se que a raça humana, tanto no ocidente, como no oriente, tem buscado expandir os horizontes comerciais. As razões para tal atitude são claras: ampliar os mercados consumidores fora da área de influência e ofertar novos produtos em seu próprio mercado. O comércio e a necessidade de se comercializar levaram os europeus ao oriente, às Américas e à África. As necessidades de se aumentar a oferta e o volume de produtos, em parte, também criaram os sistemas escravocrata e colonial europeu.

Nos últimos anos, em especial após a segunda grande guerra mundial, o desenvolvimento de sistemas de telecomunicações mais confiáveis, os quais têm aproximado pessoas e diminuído distâncias, trazem a noção de "aldeia global", cada vez mais presente nos lares da maioria dos habitantes da terra. Neste sentido, os produtos, conforme Levitt (1983), estão sendo padronizados e vendidos da mesma forma em todos os lugares.

As facilidades de comunicação e transporte da atualidade, somadas à eterna necessidade de comercializar, têm levado os países a ampliar os

níveis de trocas comerciais. Há, em diversos continentes, experiências de integração econômica, como forma de elevar o nível e o poder de competição frente a outros países ou blocos.

Dentro do contexto levantado, há necessidade de se aprender os mecanismos do comércio internacional, pois, para uma empresa, atuar num só país ou mercado é por demais limitante. Em âmbito empresarial, produzir e vender a um único mercado pode gerar fraquezas, as quais facilitarão que novos entrantes penetrem o mercado. Internacionalizar-se tem sido uma das estratégias que muitas empresas ao redor do planeta têm buscado para fazer frente aos concorrentes internacionais e melhorar a competitividade em seus mercados domésticos.

A internacionalização das empresas produtoras, portanto, pressupõe um processo de aprendizagem. Por exemplo, quando uma empresa brasileira exporta seus produtos para a Argentina, e os importadores estão localizados na grande Buenos Aires, não se pode afirmar que essa empresa conhece, plenamente, o mercado Argentino. No futuro, se essa mesma empresa exportar para as Províncias de Tucumán, Mendoza ou Río Negro, perceberá as diferenças e peculiaridades desses mercados regionais.

As empresas brasileiras, de forma geral, e as empresas produtoras exportadoras, de forma particular, possuem reduzido tempo de aprendizagem, uma vez que somente na década de 90, o país abriu-se de forma mais consistente, ao mercado internacional. Durante anos, o Programa de Substituição de Exportações (PSI), implantado pelo Governo Federal, buscou estimular exportações através de diversos incentivos, e inibir importações com a utilização de diferentes artifícios tributários e legais.

O PSI, como já colocado, trouxe diversos benefícios para o Brasil, talvez o mais significativo seja a edificação do parque industrial brasileiro, um dos maiores e mais diversificados dos países em desenvolvimento. Todavia, em nossa opinião, o principal malefício foi a restrição da exposição de empresas brasileiras à concorrência internacional.

O PSI, portanto, levou inúmeras empresas a adotarem comportamentos identificados na metáfora do aquário, pois a existência de um

ambiente previsível, mercado doméstico brasileiro, criou uma certa letargia e acomodação. Entende-se que os anos de mercado protegido, quase exclusivo, levaram a maioria esmagadora das empresas produtoras brasileiras a se manterem fora do mercado internacional. Notou-se, mesmo em empresas com potencial exportador, resistências para atuar fora do mercado doméstico brasileiro.

Com a desvalorização cambial, ocorrida em 1999, verificou-se uma unicidade entre os empresários e o governo brasileiro, a premência de se ampliar os volumes de exportações brasileiras. Por mais atrativos que sejam os incentivos oferecidos, há, por grande parte do empresariado nacional, resistências em atuar fora do mercado doméstico. Como mostrado na metáfora do aquário, com o processo de abertura e integração econômica, vêm crescendo os investimentos de empresas estrangeiras, bem como o volume e a diversidade das importações brasileiras.

Observa-se, atualmente, que cresce o número de empresários e executivos que percebem a passividade de suas empresas em relação ao mercado internacional e ao aumento da competição no mercado doméstico brasileiro. Há uma tomada de consciência geral sobre o despreparo das empresas produtoras nacionais, exportadoras ou não, para o desenvolvimento de exportações ou mesmo para a manutenção de antigas posições no mercado doméstico brasileiro.

Quanto à internacionalização de empresas brasileiras, pensava-se, ao iniciar este trabalho, que haviam duas grandes escolhas estratégicas para empresas produtoras brasileiras: internacionalização com ou sem investimento direto no exterior. Todavia, um aprofundamento na literatura mostrou, e a vivência do autor com diversas empresas produtoras exportadoras confirmou que, no Brasil, a maioria das empresas se internacionalizam mediante um processo incremental de exportações.

Além da constatação empírica de que internacionalização no Brasil significa ampliar exportações, descobriu-se, nesse processo incremental, alguns aspectos importantes, como, por exemplo: o comprometimento gradual, o retrocesso brusco ou aos saltos, a armadilha da internacionalização, o ponto

de ruptura com o estado passivo, e que, na maioria, somente após o sucesso em exportações a empresa adota outras estratégias, com ou sem investimento direto no exterior. Estas descobertas são comentadas a seguir.

O comprometimento foi entendido, neste trabalho, como um processo gradativo de envolvimento da empresa em suas operações internacionais. Por sua vez, a internacionalização é um processo que ocorre ao longo do tempo. No modelo apresentado, há um pressuposto de que a empresa produtora exportadora amplia o seu comprometimento, conforme vai evoluindo nas etapas e estágios preconizados pelo modelo. Não se verificou a existência de um tempo pré-definido para a empresa passar de um estágio a outro.

Como o comprometimento é gradual, buscou-se caracterizar cada período, e identificar quais os fatores que levam uma empresa produtora exportadora a ampliar o seu grau de comprometimento. Conforme apresentado por Loureiro e Santos (1991), no desenvolvimento de exportações, o comprometimento é baixo, sendo facultado à empresa dar marcha à ré nesse processo.

Loureiro e Santos (1991), todavia, não abordaram as diferenças de comprometimento de empresas, quando enquadradas em estágios distintos de desenvolvimento de exportações. No modelo proposto, fica claro que uma empresa colocada nos estágios iniciais não possui um comprometimento elevado, pois entende-se que ela está experimentando desenvolver exportações.

Observa-se na realidade, e o modelo proposto reflete graficamente, que empresas exportadoras passivas, exportadoras pré-ativas ou exportadoras ativas estão em um grau mais elevado de comprometimento, pois um recuo pode significar a perda de clientes e de recursos, além de arranhões na imagem, a qual é construída, por vezes, a duras penas.

Como o processo de comprometimento é gradativo e, em muitos casos, lento, poderia pensar-se que o retrocesso é a sua antítese. Ou seja, o retrocesso também ocorreria de forma gradual, à medida que a empresa fosse desacelerando o processo. A realidade empírica dos negócios internacionais,

todavia, mostra que uma empresa enquadrada em um alto estágio de comprometimento, uma exportadora ativa, por exemplo, pode retroceder aos saltos, podendo, inclusive, voltar à condição de não exportadora ou pré-exportadora.

A existência de retrocessos bruscos, ou em saltos, se explica, por um lado, pela atratividade que o mercado doméstico brasileiro exerce sobre a empresa e, por outro, devido à não preparação da empresa para o comércio exterior, à inexistência de uma estratégia deliberada de internacionalização ou, ainda, ao não comprometimento da cúpula e das principais lideranças com as operações além fronteiras.

Observou-se, na realidade das empresas produtoras exportadoras brasileiras, que essas caminham, em sua maioria, até se tornarem exportadoras passivas e encontram enormes dificuldades de ultrapassar esse estágio. Esse fenômeno chamou-se armadilha da internacionalização, o qual pode retardar ou inibir o desenvolvimento do processo exportador.

A armadilha da internacionalização ocorre quando, principalmente empresas produtoras exportadoras enquadradas no modelo proposto, como exportadoras irregulares, buscam uma constância nas operações de exportação ou diversificar seus mercados de atuação. Neste ponto, essas empresas encontram ou são descobertas por agentes comerciais internacionais, ou por outros intermediários. Quando a empresa apresenta potencial exportador, esses intermediários se dispõem a colocar os produtos no mercado internacional, muitas vezes, estabelecendo uma programação de entregas.

Os volumes exportados pela empresa exportadora passiva, em muitos casos, bastante expressivos, conduzem essas empresas a adotarem um certo acomodamento. Tendo em vista os compromissos assumidos, a empresa produtora exportadora passiva diminui as atividades de promoção comercial e de investigação de mercado, além de, na maioria dos casos, exportar os produtos com a marca do importador, ou seja, tornando-se uma faccionista.

A exportadora passiva, através de relações pessoais e, muitas vezes contratuais com os intermediários, somada ao seu acomodamento, passa a ver a realidade de mercado através das necessidades dos intermediários.

Há casos de empresas produtoras exportadoras passivas que implantam uma subsidiária comercial (escritório de vendas no exterior). Pensava-se, anteriormente, que a implantação de um subsidiária comercial significava um alto nível de comprometimento. Todavia, a realidade demonstra que empresas produtoras exportadoras, presas na armadilha da internacionalização, tendem a utilizar esses escritórios como mais um ponto avançado de contato com os intermediários. Desse modo, criou-se no modelo a figura da subsidiária comercial passiva, a qual, mesmo com a imobilização de recursos da empresa, não significa uma elevação significativa de comprometimento em nível internacional.

Uma pergunta surge naturalmente: como escapar da armadilha da internacionalização? Verificou-se que empresas produtoras exportadoras passivas, num primeiro momento, necessitam entender sua passividade. Observou-se que muitos empresários e executivos possuem um elevado grau de alienação quanto à situação de passividade de suas empresas em nível internacional. Muitas empresas enquadradas como passivas não possuem noção dessa passividade e se auto qualificam como exportadoras.

Sobre a falta de noção da passividade da empresa, verificaram-se casos, em especial, no setor moveleiro catarinense (Kraus, 1994), de empresas que exportam 100% de sua produção, mas são enquadradas como passivas, devido às suas relações de dependência com os importadores. Ou seja, devido ao seu comportamento organizacional, elas não exportam propriamente, mas são compradas.

Em diversos contatos com empresários e executivos de empresas produtoras exportadoras catarinenses, verificou-se um certo estado de choque quando esses se dão conta de sua passividade. A descoberta ou o entendimento do estado de passividade da empresa tem gerado angústia por parte dos dirigentes e, ato reflexo, uma perene vigília a procura de alternativas de solução.

Após a descoberta da passividade, segue-se uma fase pré-ativa, onde a empresa adota ações de ampliação das atividades de promoção comercial, preparação ou contratação de pessoal qualificado e realização de

pesquisa de mercado. Se bem sucedida em suas ações, a empresa produtora exportadora pré-ativa avança para o que chamamos, neste trabalho, de ponto de ruptura.

O ponto de ruptura é um ponto entre o estágio de exportadora pré-ativa, de preparação, e o estágio de exportadora ativa. A ruptura significa romper com a armadilha da internacionalização, não excluindo os intermediários, mas desenvolvendo com eles um novo relacionamento. O sucesso, nessa fase de transição, depende da vontade da cúpula da empresa. Por vezes, os agentes internacionais de compra e outros intermediários, que na fase passiva eram grande aliados da empresa, tornam-se adversários, se não desafetos.

O ponto de ruptura traz, portanto, diversos riscos para a empresa, inclusive com possibilidade de retrocessos a estágios anteriores ao de exportadora passiva, uma vez que os intermediários, como forma de punição, podem se afastar da empresa, quebrando os elos que uniam a produtora exportadora ao mercado internacional.

A empresa produtora exportadora, ao adotar uma postura mais determinada em suas operações internacionais, necessita modificar a sua ênfase na produção, para uma ênfase no mercado. Se nos estágios anteriores eram valorizadas a gestão da qualidade, o controle de custos e processo, por exemplo, agora, faz-se necessária uma atenção ao marketing, ao gerenciamento de marcas e aos canais de distribuição.

Outra descoberta deste trabalho de tese que contraria, em parte, a literatura é que a implementação de outras estratégias de internacionalização com ou sem investimento, em empresas brasileiras, ocorrem somente após o sucesso em operações de exportação. Podemos afirmar então, que empresas que tentarem partir de estágios iniciais de internacionalização via exportações, e adotarem outra estratégia paralela, como implantar uma planta no exterior, sem o devido aprendizado dos mecanismos do mercado internacional, correm um sério risco de fracassarem.

Apresentam-se, a seguir, as recomendações a empresas produtoras e a estudiosos da área dos negócios internacionais.

7.2 Recomendações

As recomendações são dirigidas a empresas, autoridades que coordenam a política pública de comércio exterior brasileiro e a estudiosos de negócios internacionais, como forma de aprimorar e aprofundar as descobertas, ampliando as ações concretas e os conhecimentos neste campo de estudo.

No Brasil, até recentemente, poucas empresas possuíam uma significativa participação no mercado internacional, e isso se explica pela forma com que foi administrada a economia brasileira nos últimos 35 anos.

A história econômica recente, contudo, não pode servir como desculpa ou explicação para fracassos futuros. Em termos de internacionalização de empresas brasileiras, há necessidade de se planejar as estratégias e ações. Com o conhecimento já existente, é possível uma empresa produtora optar por dois caminhos em sua internacionalização mediante exportações, um rápido e outro consistente e duradouro.

O caminho curto, ou via rápida, pode ser adotado por empresas que não possuem pretensões, além de um pequeno acréscimo de suas receitas com exportações. A empresa poderá optar por queimar etapas dentro dos estágios de internacionalização apresentados neste trabalho.

À empresa que optar pela via rápida, caberá desenvolver uma demanda exportável e procurar intermediários que a introduzam no mercado internacional. Essa recomendação parte do pressuposto de que a empresa terá consciência de sua passividade, e o comportamento exportador passivo não a incomoda ou não lhe parece desconfortável.

A escolha da via rápida mantém a ênfase da empresa na produção. Os maiores objetivos são obter receita alternativa à inconstância da economia brasileira e incorporar às operações no mercado doméstico brasileiro, o aprendizado obtido em mercados mais competitivos. A via rápida, contudo, não livra a empresa produtora exportadora de investir na preparação de recursos humanos para o comércio exterior, buscando ampliar os níveis de

conhecimento de mercado e de negociação com os intermediários internacionais.

Entende-se que um caminho mais consistente de internacionalização de empresas brasileiras deve ser fruto de ações profissionais voltadas ao aumento de comprometimento da empresa com suas operações internacionais, e que não há espaço para amadores no mercado internacional.

No âmbito do governo brasileiro, também se recomenda, dentro da política de comércio exterior:

- proporcionar apoio à preparação de recursos humanos, com bolsas de estudo a estudantes de graduação e pós-graduação, com possibilidades de estágios remunerados no exterior, para se absorver conhecimentos "in loco";
- ofertar programas de curta duração voltados à capacitação e reciclagem de profissionais, em especial em: internacionalização de empresas, negociações internacionais, cultura dos povos, planejamento internacional, etc;
- realização de pesquisas de mercado, por setor, nos principais mercados consumidores de produtos brasileiros, e disseminar os relatórios de pesquisa pelas federações e associações de empresas;
- promover a marca Brasil, a exemplo de outros países.

No tocante à última sugestão, promoção da marca Brasil, entende-se que poderiam ser utilizadas algumas ações para fortalecimento dessa marca, como, por exemplo, alguns dos itens listados por Nakache (apud Kotler, 2000, p. 434): "Desenvolver propaganda criativa; patrocinar eventos" no exterior; convidar os importadores a serem membros de um clube, o clube Brasil, com regalias e descontos quando em visita ao país; montar campanhas para convidar mais estrangeiros, interessados nos produtos brasileiros, a visitarem o país; apoiar causas sociais relevantes de maneira visível, ou seja, mostrar na imprensa internacional que estamos desejosos de resolver nossa dívida social; "ter um porta-voz ou símbolo forte para representar o país", neste particular, há

atletas brasileiros mundialmente conhecidos que poderiam ajudar a vender a imagem do país.

Em termos acadêmicos, considera-se que este trabalho, e sua contribuição, não esgotam o assunto de internacionalização de empresas brasileiras. Há necessidade de se ampliar o número de pesquisas sobre o tema.

Neste sentido, recomenda-se:

- estudar processos de internacionalização de diversas empresas, procurando lapidar o modelo, ampliando o seu poder explicativo;
- utilizar o modelo de internacionalização proposto, para elaborar pesquisas comparativas entre empresas brasileiras e de países do Mercosul e da América Latina;
- levantar, numa perspectiva diacrônica, ao longo do tempo, os processos de internacionalização de empresas brasileiras, para confirmar o poder explicativo do modelo;
- aprofundar o estudo de cada uma das etapas e estágios do modelo proposto, buscando-se elevar o entendimento do processo de comprometimento de exportações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 24, n. 2, pp. 209-231, Second Quarter 1993.
- BAUERSCHMIDT, Alan e SULLIVAN, Daniel. Common factors underlying barriers to export: studies in the U.S. paper industry. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 16, n. 3, p. 111-123, Fall 1985.
- BILKEY, Warren e TESAR, George. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**. New Jersey, State University of New Jersey, p.93-101, Spring/Summer 1977.
- BEHRENDTS, Frederico L. **Comércio exterior**. Porto Alegre, Ortiz, 1993.
- BONACCORSI, Andrea. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 23, n. 4, p. 605-635, Fourth Quarter 1992.
- CALOF, Jonathan L. The relationship between firm size and export behavior revisite. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 25, n. 2, p. 367-387, Second Quarter 1994.
- CATEORA, Philip R. e GRAHAM, John L. **International marketing**. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.
- CAVES, Richard E. Research on international business: problems and prospects. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 29, n. 1, p. 05-19, First Quarter 1998.
- CHRISTENSEN, Carl H., ROCHA, Angela da, e GERTNER, Rosane Kerbel. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian Firms. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 18, n. 3, p. 61-77, Fall 1987.

- COLAIACOVO, J. L. **Traiding Companies: Experiência Profissional: textos y casos.** Rio de Janeiro: Ph.D. Editora, 1986.
- _____. **Canales de Comercializacion Internacional.** Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1989.
- _____. **Negociacion e Contratacion Internacional.** Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1990.
- _____. **Tecnicas de negociaciones: texto y aplicaciones prácticas en el campo internacional.** Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1994.
- COOPER, Robert G. e KLEINSCHMIDT, Elko J. The impact of export strategy on export sales performance. **Journal Of International Business Studies.** Columbia, University of South Carolina, v. 16, n. 1, p. 37-55, Spring 1985.
- CZINKOTA, Michael R. International trade and busines in the late 1980s: an integrated U.S. perspective. **Journal Of International Business Studies.** Columbia, University of South Carolina, v. 17, n. 1, p. 127-134, Spring 1986.
- CZINKOTA, Michael R. e RONKAINEN, Ilkka A. **International Marketing.** Fort Worth: Dryden Press, 1993.
- DAEMON, Dalton. **Comércio interno: análise, organização e planejamento como condicionantes de ampliação do comércio exterior.** Porto Alegre, Globo, 1976.
- _____. **Empresas de comércio exterior: estudo de casos.** Porto Alegre, Sulina, 1979. p.11-27.
- _____. **Empresas de comércio internacional: organização e operacionalidade.** Blumenau, FURB, 1993.
- _____. **Mercados X Produtos: negociações internacionais.** Blumenau: Ed. da FURB, 1995.
- DENIS, Jean-Emile e DEPELTEAU, Daniel. Market knowledge, diversification and export expansion. **Journal Of International Business Studies.** Columbia, University of South Carolina, v. 16, n. 3, p. 77-89, Fall 1985.

- DICHTL, Erwin, KOEGLMAYR, Hans-Georg e MUELLER, Stefan. International orientation as a precondition for export success. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 21, n. 1, p. 23-40, First Quarter 1990.
- ERIKSSON, Kent, JOHANSON, Jan, MAJKGARD, ANDERS e SHARMA, Deo D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 28, n. 2, p. 337-360, Second Quarter 1997.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRAEL, Isa e ROCHA, Angela. **O processo de internacionalização de uma empresa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- GRIPSRUD, Geir. The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 21, n 3, p. 469-485, Third Quarter 1990.
- INFANTE, Vidal Suncion. **O consórcio de exportação como um agente dinamizador na transnacionalização da pequena e média empresa brasileira: um estudo no Estado de São Paulo**. Florianópolis: IX ENANPAD, Editora da UFSC, 1985, p. 241-49.
- JOHANSON, Jan e VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. New Jersey, State University of New Jersey, p.23-32, Spring/Summer 1977.
- KAMATH, Shyam et. al. **Managing export entry and expansion: concepts and practice**. New York: Praeger Publishers, 1987, p. 399-421.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

- KRAUS, Pedro G. e MANETTA, Anibal. **A estrutura para o comércio internacional das empresas do setor moveleiro de Santa Catarina.** Blumenau: CNPq. Relatório de pesquisa, 1994.
- _____. **Organização e operacionalidade das Comercializadoras Internacionais localizadas em Blumenau Santa Catarina.** Blumenau: CNPq. Relatório de pesquisa, 1995.
- _____. **Missão Comercial: proposta de organização.** Blumenau: FURB, Monografia, 1995.
- _____. **O Estado de Santa Catarina e o Mercosul.** Rio de Janeiro: CICOM/OEA, Relatório de Pesquisa, 1996.
- KRAUS, Pedro G., DAEMON, Dalton, e GOEDE Jane. **Exportação de frutas, verduras e hortaliças frescas brasileiras para o Golfo Pérsico.** Blumenau: CNPq. Relatório de pesquisa, 1997.
- KRAUS, Pedro G. **A demanda catarinense para alimentos importados.** Buenos Aires: Secretaria de Agricultura da República Argentina, 1997.
- KRAUS, Pedro G. e VIEIRA, Adalberto J. Tavaresl. **A adaptação estratégica da Cooperhering: 1944-1997.** Rio de Janeiro, XIX ENEGEP, Setembro 1998.
- KRAUS, Pedro G. e LUCIANI, Patrícia. **Os fatores que obstaculizam uma maior inserção no mercado internacional das Empresas Produtoras Exportadoras localizadas em Blumenau/Santa Catarina.** Blumenau: CNPq. Relatório de pesquisa, 1998.
- LEONIDOU, Leonidas C. e KATSIKEAS, Constantine. The export development process an integrative review of empirical models. **Journal Of International Business Studies.** Columbia, University of South Carolina, v. 27, n. 3, p. 517-551, Third Quarter 1996.
- LEVITT, Theodore. The glóbalization of Markets. **Harvard Business Review.** v. 2, n. 3, p. 13-23, Second Quarter 1983.
- LÉWIS, J.. **Alianças Estratégicas.** São Paulo: Pioneira, 1992.

- LOUREIRO, Fernando A. e SANTOS, Silvio A. dos. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo v. 26, n. 1, p. 23-34, jan/mar 1991.
- MELOAN, Taylor W. e GRAHAM, John L. **International and Global Marketing: concepts and cases**. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- MERRIAN, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. São Paulo: Makron e McGraw-Hill. 1991.
- MINTZBERG, H. Patterns of strategy formation. **Management Science**, v.24, n. 9, p. 34-48, Mai, 1978.
- MYERS, Matthew B. Incidents of gray market activity among U.S. exporters: occurrences characteristics, and consequences. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 30, n. 1, p. 105-126, First Quarter 1999.
- PETTIGREW, A.M. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.
- RAMASWAMY, Kannan, KROECK, K. Galen e RENFORTH, William. Measuring the degree of internationalization of firm: a comment. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 27, n. 1, p. 167-177, First Quarter 1996.
- RESENDE, Leone Soares de; GARCIA, Martins. **Trading Company Brasileira: empresa comercial exportadora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1979.
- RUGMAN, Alan M. e HODGETTS, Richard M. **International business a strategic management approach**. New York McGraw-Hill, 1995.
- SERINGHAUS, F. H. Rolf. **The role of trade missions in export expansion: a comparison of users and nonusers**. New York: Praeger Publishers, 1987.
- SERINGHAUS, F. H. Rolf e BOTSCHEN, Guenther. Cross-National comparison of export promotion services: the views of Canadian and Austrian companies. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 22, n. 1, p. 115-133, First Quarter 1991.

SILVA, Adriano. O Governo e as Exportações. **Revista Exame**, ano 30, nº 13, 18/06/97, p.32-34.

SULLIVAN, Daniel. Mensuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 325-342, Second Quarter 1996.

_____. Measuring the degree of internationalization of a firm: a reply. **Journal Of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 27, n. 1, p. 179-192, First Quarter 1996.

_____. The ontology of international business: a comment on international business: An emerging vision. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 4, p. 877-886, Fourth Quarter 1998.

TOYNE, Brian e NIGH, Douglas. **International business: an emerging vision**. Columbia: University of South Carolina, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.