

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

PATRÍCIA LUCIANI SARLI

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS:
UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO DELTA S.A**

**FLORIANÓPOLIS
2002**

PATRÍCIA LUCIANI SARLI

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GRUPO DELTA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração.
Área de concentração em Políticas e Gestão
Institucional.

Orientador: Pedro Guilherme Kraus, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2002**

657.31
A485d

Sarli, Patrícia Luciani.
Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo de caso na empresa Grupo Delta. / Patrícia Luciani Sarli – Florianópolis, 2002.

124 f. Fig., Quadros.

Orientador: Pedro Guilherme Kraus
Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui Bibliografia

1. Internacionalização de empresas. 2. Mercado Global. 3. Empresas de Comércio Exterior. I. Pedro Guilherme Kraus. II Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III Título.

PATRÍCIA LUCIANI SARLI

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GRUPO DELTA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, pela Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Pedro Guilherme Kraus
Centro Universitário de Jaraguá do Sul

Prof. Dr. Nelson Colossi
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Paulo Maia
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 24 de outubro de 2002.

Dedico este trabalho aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por nunca ter me faltado e por ter colocado, em minha vida, pessoas maravilhosas. Que Ele me dê forças para continuar e retribuir às pessoas o muito que recebi.

Quero compartilhar da alegria deste momento com meus pais, e agradecê-los pelo apoio que têm me dado. Obrigado pela lição de vida que desde muito cedo, apesar de todas as dificuldades, tem sido indispensável para que pudesse chegar até aqui.

Ao Amor de minhas vidas, aquele que desde sempre andou ao meu lado, meu porto seguro. Há muito que ser escrito... Há muito que ser vivido. "... Porque metade de mim é o amor, e a outra metade... também".

Ao amigo Pedro Guilherme Kraus, pessoa fundamental em minha vida, agradeço por ter acreditado e ter resgatado em mim a "Águia" esquecida, minha verdadeira essência. Pelo incentivo e paciência que teve durante a condução deste trabalho, assim como pelas inúmeras informações que partilhou e que foram cruciais para uma determinação mais precisa do estudo aqui elaborado. Por sua gentileza e altruísmo, muito obrigado. A Marlene Hillesheim Kraus, pessoa de coração admirável que, em momentos críticos deste processo, tomou a frente de problemas para que eu me concentrasse no fundamental.

Agradecimento muito especial, devo manifestar, ao amigo Randal, "Rimpoche", pela pessoa singular que é. Pela amizade desprendida de interesses, pelos momentos de felicidade compartilhados, por seu tempo e grande apoio dedicado a conclusão desta dissertação.

Ao grupo muito especial de amigos Andréia, Alexsandro, Dirce, e aos amigos da Empresa Jr. por terem compreendido e por terem dado suporte aos negócios, durante minha ausência.

Aos amigos do mestrado, Roberto, Samantha, Rafael e Ety, pela amizade e companheirismo, por todas as dificuldades, e também, pelos bons momentos que passamos, valeu!

Aos meus amigos, em especial a Luciana, Roziliane e ao Martin Desmaras, pelo tempo que não pudemos estar juntos, a cada um deles, por diferentes razões, agradeço pela oportunidade de aprender um pouco mais a ver o mundo, a pensar soluções para pequenos e grandes problemas. Amigos que conviveram com as tensões, incertezas, angústias, momentos de frustração e de desânimo, sucedendo-se ao longo de meses e meses de estudo, e, por certo, afetando-os de algum modo. A eles dedico a minha alegria por chegar ao fim deste percurso. Nomeá-los a todos seria tarefa quase impossível, além de oferecer o risco de uma omissão absolutamente injusta e imperdoável.

À empresa alvo desta pesquisa, que gentilmente dispôs de tempo, informações e esforços para que a pesquisa fosse efetivamente realizada. Sem esta colaboração, a pesquisa teria perdido sua finalidade.

Não posso deixar de registrar o meu agradecimento aos professores do programa de Pós-Graduação em Administração, a todos os funcionários da Coordenação do Programa, em especial ao Prof. Nelson Colossi e a Graziela, pela paciência e dedicação que apóiam aos mestrandos, e aos meus colegas de curso, com os quais pude estabelecer uma saudável convivência ao longo de todo esse tempo.

E, finalmente, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que o presente estudo pudesse ser realizado, e que mais uma etapa em minha vida acadêmica pudesse ser vencida.

Muito obrigado!

***"A verdadeira descoberta não consiste em
divisar novas terras, mas em ver com
novos olhos". (Marcel Proust)***

RESUMO

SARLI, Patrícia Luciani. Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo de caso na empresa Grupo Delta. Florianópolis, 2002. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

Orientador: Pedro Guilherme Kraus

As transformações ocorridas na economia mundial têm levado à integração dos mercados de bens, serviços e capital. Entende-se por globalização o conjunto destas transformações, que seguem as mudanças nas bases sociais, tecnológicas, produtivas, comerciais e financeiras do capitalismo internacional. Tais transformações estão gerando incertezas e turbulências ambientais que constituem um dos principais desafios enfrentados pelas empresas brasileiras. Este ambiente marcado pela globalização acelera e obriga o movimento das empresas rumo à internacionalização de suas atividades. Assim, a pesquisa proposta pretendeu analisar na esteira da contribuição da teoria do modelo de internacionalização de empresas de Kraus, verificando as etapas e transformações ocorridas no Grupo DELTA, desde a gênese de sua internacionalização até sua consolidação como empresa internacional. Define-se internacionalização como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa, nas operações com outros países fora de sua base de origem. A principal conclusão deste estudo, tendo em vista o objetivo geral do mesmo, é a de que o modelo de internacionalização de empresas de Kraus possibilitou a compreensão do processo de internacionalização do Grupo DELTA, pois todas as etapas, do modelo aplicado, estão evidenciadas.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas, Mercado Global, Empresas de Comércio Exterior.

ABSTRACT

SARLI, Patrícia Luciani. The internationalization of Brazilian enterprises: a case study at the Delta Group company. Florianópolis, 2002. 99 pgs. Thesis (Master's Degree in Business Administration). Graduation Program in Business Administration. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

Adviser: Pedro Guilherme Kraus

Transformations taking place in world economies have led to the integration of the market of goods, services and capitals. Globalization is understood as the group of changes in the social, technological, productive, commercial and financial spheres of international capitalism. Such transformations are bringing about uncertainties and environmental turbulences, posing one of the main challenges faced by Brazilian enterprises. This environment forged by globalization compels and forces the pace of companies towards the globalization of its activities. Thus, this study intended to analyze, in light of the theoretical contribution of Kraus' model of internationalization of enterprises, the stages and transformations that took place within the DELTA Group, from the genesis of its internationalization process to its consolidation as a global enterprise. Internationalization is defined as a growing and continuing process of a company's involvement in operations with other countries outside its base of origin. Taking into account the general objective of this study, the primary conclusion drawn is that Kraus' model of internationalization of enterprises allowed an insight into the internationalization process of the DELTA Group, for all the steps of the applied model are in it evidenced.

Key words: Internationalizing; exporting producer companies; trading companies.

SUMÁRIO

RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE TABELAS.....	xiv
CAPITULO 1.....	1
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FRENTE À GLOBALIZAÇÃO.....	1
1.1 Organização do Estudo.....	2
1.2 Tema e Problema.....	3
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Geral.....	6
1.3.2 Específico.....	6
1.4 Relevância do Estudo.....	6
CAPÍTULO 2.....	10
REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1 Sinopse Histórica da Internacionalização das Empresas Brasileiras.....	10
2.2 Internacionalização de Empresas Brasileiras.....	11
2.3 Empresas de Comércio Exterior.....	16
2.4 Modelos de Internacionalização de Empresas.....	28
2.4.1 Modelo de Internacionalização de Empresas Brasileiras.....	32
2.4.2 Etapas do Processo de Internacionalização de Empresas no Brasil.....	34
2.4.2.1 O Pré-envolvimento.....	35
2.4.2.2 Envolvimento Passivo.....	36
2.4.2.3 Envolvimento Ativo.....	37
2.4.2.4 Envolvimento Comprometido.....	39

CAPÍTULO 3.....	42
METODOLOGIA DE PESQUISA.....	42
3.1 Especificação do Problema.....	42
3.2 Perguntas de Pesquisa.....	43
3.3 População e Delineamento da Pesquisa.....	43
3.4 Fonte da Coleta de Dados.....	45
3.5 Definição dos Termos Considerados Importantes no Contexto da Pesquisa...	47
CAPÍTULO 4.....	49
ESTUDO DE CASO: PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO DELTA.....	49
4.1 Histórico do Grupo DELTA.....	50
4.2 Processo de Internacionalização do Grupo DELTA.....	53
4.2.1 Etapa de pré-envolvimento (1961- 1967).....	53
4.2.2 Etapa de Envolvimento Passivo (1968-1979).....	56
4.2.3 Etapa do Envolvimento Ativo.....	60
4.2.4 Etapa de envolvimento comprometido (1980-2001).....	62
4.3 O Futuro do Grupo DELTA.....	72
CAPÍTULO 5.....	75
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES.....	75
5.1 Conclusões.....	75
5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras.....	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Revisão de Modelos relacionados à Inovação de Internacionalização..	30
Figura 2 - Passos para a subsidiária de produção no exterior.....	32
Figura 3 - Modelo de Internacionalização de Empresas Produtoras Exportadoras Brasileiras.....	40

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CONTROLADAS DELTA NO EXTERIOR.....	69
---	----

CAPÍTULO 1
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FRENTE À GLOBALIZAÇÃO
TEMA, JUSTIFICATIVA, FOCO E OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

A internacionalização de empresas está intimamente associada ao fenômeno da globalização. As transformações ocorridas na economia mundial, desde o final da Segunda Guerra e, principalmente, a partir da década de 80, tem levado à integração dos mercados de bens, serviços e capital, e ao conjunto destas transformações entende-se por globalização. Essas transformações seguem as mudanças nas bases sociais, tecnológicas, produtivas, comerciais e financeiras do capitalismo internacional.

Tais transformações estão gerando incertezas e turbulências ambientais que constituem um dos principais desafios enfrentados pelas empresas brasileiras. Este ambiente marcado pela globalização acelera e obriga o movimento das empresas rumo à internacionalização de suas atividades. Quando as ações organizacionais ultrapassam os domínios do mercado doméstico, de forma planejada e consciente, as empresas ampliam o volume de respostas às demandas externas, pois seu ambiente toma dimensões globais.

Neste processo de globalização, a renovação tecnológica tornou-se um pré-requisito necessário para o desenvolvimento de qualquer organização empresarial e para as finanças de um país. Desta forma, novas tecnologias, nas mais diversas

áreas (informática, telecomunicações, materiais, biotecnologia, laser etc.), vêm provocando mudanças no sistema produtivo mundial, na estrutura das organizações e no próprio comportamento humano. A inovação dos mecanismos digitalizados, dirigidos por computadores, no âmbito da produção, representa um grande avanço na otimização nos fluxos produtivos. Um outro fator de suma importância para o avanço da globalização está sendo o advento a internet, que veio como instrumento acelerador e facilitador nas comunicações e nas transações comerciais interglobais.

A relação entre globalização e internacionalização de empresas não parece ser do tipo “causa-efeito”. Por um lado, porque a internacionalização de empresas não constitui, em si, um fenômeno novo. Já no começo do século várias companhias, principalmente de origem inglesa, tinham operações e subsidiárias internacionais. Deste modo, parece mais adequado compreender a globalização como um fenômeno que vem acelerando o processo de internacionalização de muitas empresas. Antes, este processo era restrito às empresas de grande porte, multinacionais; todavia, pequenas e médias empresas estão fazendo parte deste processo. As novas tecnologias facilitam as comunicações, o fluxo de capitais e, portanto, favorecem a coordenação entre unidades dispersas de uma mesma organização ou de organizações diversas, como no caso das redes de empresas.

1.1 Organização do Estudo

Esta introdução, Capítulo 1, apresenta a justificativa para o tema de pesquisa, a questão de pesquisa e os objetivos geral e específicos.

A fundamentação teórica, objeto do Capítulo 2, abrange aspectos relacionados ao universo do Comércio Exterior, aos tipos de empresas, ao mercado global, além das implicações da internacionalização de empresas, seus meios e modelos.

O Capítulo 3 aborda o método de pesquisa, o universo das organizações pesquisadas, o instrumento de coleta de dados, bem como a forma de coleta e análise dos dados.

No Capítulo 4, analisa-se o estudo de caso da empresa pesquisada, nos critérios definidos para esta pesquisa, a partir do referencial teórico orientativo.

Por fim, o Capítulo 5 apresenta as considerações finais do presente trabalho, através das conclusões, dos limites da pesquisa e de suas contribuições potenciais.

1.2 Tema e Problema

O Brasil, bem como todos os países que compõem o Mercosul, vem passando por diversas tentativas voltadas à obtenção da estabilidade econômica. Os esforços governamentais visam incrementar o sistema de trocas com o mercado internacional. A necessidade deste incremento advém do fato destes países manterem o superávit de suas balanças comerciais. Tal preocupação justifica-se não somente devido o pagamento dos encargos da dívida externa, mas, também para promover um maior desenvolvimento, seja em tecnologia, seja em operações comerciais. Destarte, a formação do Mercosul, e com um crescente, mas ainda ténue aumento das exportações, o Brasil ainda possui uma pequena participação no mercado mundial.

Muitos fatores podem ser identificados como responsáveis por esta conjuntura: até recentemente, o Brasil era uma das economias mais fechadas ao mercado internacional; as exportações se concentravam em produtos de baixo valor agregado; o despreparo das organizações brasileiras para atuar no mercado externo; a falta de informações comerciais confiáveis para a tomada de decisões; a qualidade dos produtos/serviços oferecidos; a estrutura deficiente de transporte interno e dos portos; a escassez de recursos humanos qualificados; etc. Ainda que tais fatores sejam sobejamente conhecidos, pouco, entretanto, tem-se feito para reverter esta situação.

A concorrência mundial, cada vez mais acirrada, tem pressionado os exportadores brasileiros a saírem do estado de inércia em que se encontravam por décadas. Porém, algumas empresas brasileiras ainda permanecem acomodadas, pois o país possui um grande mercado interno capaz de absorver grande parte de sua produção. Contudo, com a abertura econômica, a concorrência pelo mercado interno não é mais composta apenas de empresas nacionais, ou aqui instaladas, assim, alguns setores empresariais vinham sofrendo com esta abertura e, por isso, começaram a buscar outros mercados.

Diante destes fatos, o aprendizado dos mecanismos do comércio internacional, se faz imperativo, pois, para uma empresa, atuar somente no mercado doméstico além de limitante é por demais arriscado. A empresa, que opta por atuar em um único mercado, se mantém atrelada aos riscos e às mudanças políticas e econômicas do país sede, e, impotente, observa novos concorrentes ganhando mercado. Assim, segundo KRAUS (2000, p.93), “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”.

O autor chama a atenção a um fator de suma importância para que se inicie a compreensão do tema internacionalização: a internacionalização de uma empresa produtora implica em um amplo processo de aprendizado. Desta forma, é mister salientar a importância de se compreender e estudar a inserção das empresas brasileiras no mercado externo.

Outra consequência da pequena experiência internacional brasileira é a falta de tradição na exportação de capitais, ou seja, ainda é pequena a ocorrência de investimento direto de capital brasileiro no exterior. Para GOLDENSTEIN (1994), o desenvolvimento da economia brasileira depende de seu posicionamento no mercado externo. Dessa forma, este estudo foca a inserção mais ativa de empresas brasileiras no contexto mundial, e assim, analisa-se, uma empresa que adotou uma estratégia de internacionalização com investimento direto em subsidiárias no exterior.

Dentro da perspectiva de se analisar o processo de internacionalização do Grupo DELTA, localizada na cidade de Jaraguá do Sul, em Santa Catarina, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual o processo de internacionalização do Grupo Delta à luz do modelo de internacionalização de empresas produtoras brasileiras?

1.3 Objetivos

Sabendo que a globalização tem ocasionado mudanças no modo como as organizações têm realizado negócios, formulou-se o objetivo geral e os objetivos específicos, colocados a seguir.

1.3.1 Geral

Esta pesquisa teve por objetivo geral verificar se as etapas previstas no modelo de Kraus são aplicáveis ao processo de internacionalização do Grupo DELTA.

1.3.2 Específicos

- Levantar, numa perspectiva diacrônica, o processo de internacionalização do Grupo DELTA, ao longo do tempo;
- Identificar o poder explicativo do modelo de análise utilizado; e
- Aprofundar o estudo de cada uma das etapas e estágios do modelo proposto, buscando-se elevar o entendimento do processo de comprometimento nas operações internacionais.

1.4 Relevância do Estudo

A expansão do comércio mundial, nas últimas décadas, levou à internacionalização das empresas não só em termos de expansão de mercados, mas também no intercâmbio de modelos de gestão, tecnologia e estruturas organizacionais.

A partir da década de 80, com o surgimento da globalização, as estratégias empresariais vêm sofrendo uma espécie de “internacionalização das organizações”,

onde se percebe uma fronteira tênue entre a estratégia adotada e os imperativos de mercado impostos às empresas, em seus processos de ajuste aos novos mercados.

Teoricamente, o estudo é relevante por propor uma análise da internacionalização frente ao fenômeno global. É imperativo destacar a necessidade de se repensar a teoria das organizações sob um novo enfoque, o dos empreendimentos internacionais. Desta forma, esta pesquisa pretendeu incitar o debate acadêmico sobre o tema e motivar outros estudos, certamente necessários diante da complexidade do fenômeno da internacionalização organizacional e da sociedade global.

As pesquisas desenvolvidas sobre a internacionalização de empresas brasileiras concentram-se na sua inserção no mercado externo (LOUREIRO e SANTOS, 1991; FDC, 1993). Parece necessário fazê-las avançar, com o estudo das mudanças e das “estratégias” adotadas pelas organizações brasileiras para se internacionalizar.

Assim, selecionou-se o Modelo de Internacionalização de Empresas Produtoras Exportadoras Brasileiras proposto por KRAUS (2000) que, dentre outros atributos, aborda fatores de ordem gerencial, mercadológica, tecnológica e empreendedora como fatores preponderantes para um maior estágio de comprometimento da empresa exportadora com o mercado externo, fazendo-a evoluir para formatos de negócios internacionais mais avançados como, por exemplo, instalar uma subsidiária comercial no estrangeiro.

Sabe-se que os países em desenvolvimento enfrentam diversos problemas no comércio exterior, entre eles a organização para o comércio, a escala de oferta dos seus produtos e as barreiras indiretas ao comércio. Portanto, estudos que

aprofundem o conhecimento sobre este objeto de análise são relevantes. Entende-se que, somente com a discussão desta realidade, se poderá buscar alternativas viáveis e, sobretudo exequíveis para elevarmos os padrões de comercialização com outros países.

O atual estágio do desenvolvimento brasileiro exige uma inserção no mercado internacional, pois se até recentemente o Brasil era uma das economias mais fechadas ao comércio internacional, atualmente depara-se com o despreparo, a falta de informação, qualidade dos produtos oferecidos e mais uma série de problemas potenciais.

O ambiente organizacional vinha sendo marcado pela globalização e pela crescente internacionalização das atividades empresariais, constatando-se, hoje, a profunda volatilização do capital internacional. A compreensão dos processos que envolvem a internacionalização de uma empresa pode funcionar como uma força facilitadora de adaptação às mudanças exigidas para estas organizações. Assim, a pesquisa proposta pretendeu analisar, na esteira da contribuição da teoria de Kraus (modelo de internacionalização), as etapas e transformações ocorridas no Grupo DELTA, desde a gênese de sua internacionalização até sua consolidação como empresa internacional. Assim, o presente trabalho, torna-se útil não só para empresas internacionalizadas, mas também para aquelas que buscam integrar-se ao mercado externo, ou que se estejam envolvidas por ele.

A atuação brasileira, no mercado externo, caracterizou-se inicialmente por um modelo primário-exportador. Posteriormente, durante o processo de industrialização, aplicou-se uma política de substituição de importações, quando foram utilizados diversos incentivos à exportação, para garantir superávits na balança comercial e

equilibrar a balança de pagamentos frente aos altos serviços da dívida externa (GOLDENSTEIN, 1994; PENNA, 1994). A partir de 1992, com a abertura de mercado, a pauta de exportações brasileiras muda de perfil. Enquanto a maioria de nossas exportações, antes de 1992, era de produtos básicos, a partir desta data, a maior fatia das exportações brasileiras refere-se a produtos manufaturados. O Brasil ainda possui pouca experiência no mercado internacional, conforme se pode observar por sua pequena inserção no volume de comércio mundial. Outra consequência da pequena experiência internacional brasileira é a falta de tradição na exportação de capitais (LOUREIRO, 1991), ou seja, há pouco investimento direto de capital brasileiro no exterior. Para GOLDENSTEIN (1994), o desenvolvimento da economia brasileira depende de seu posicionamento no mercado externo.

Este estudo pretende focar a inserção mais ativa de empresas brasileiras no contexto mundial, por isso, analisa-se uma empresa que adotou uma estratégia de internacionalização com investimento direto em subsidiárias no exterior. Do ponto de vista prático, compreender como as organizações brasileiras se estruturam para atender à suas atividades internacionais poderá contribuir para sua inserção mais efetiva no mercado externo. Para retomar o crescimento econômico, o Brasil precisa posicionar-se no novo cenário mundial, sendo assim, de grande importância o estudo da internacionalização das empresas brasileiras.

Este capítulo apresentou a organização do estudo, o tema e o problema do estudo, os objetivos e sua relevância. No próximo capítulo, aborda-se a revisão da literatura.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

Nesta etapa do relatório de dissertação são abordados os aspectos teóricos que fundamentaram o estudo. Inicialmente, foi feito um histórico da internacionalização das empresas brasileiras, os tipos de empresas de comércio exterior, bem como, os modelos de internacionalização de empresas, concebidos pela realidade de empresas estrangeiras e sugeridos para uma melhor compreensão acerca dos fatores que condicionam o grau de comprometimento das empresas com o mercado externo.

2.1 Sinopse Histórica da Internacionalização das Empresas Brasileiras

Ao se tentar falar da história da comercialização no Brasil, deve-se primeiro relembrar os anos de 1500 a 1800 quando o país era maciçamente explorado por Portugal, Espanha e Grã-Bretanha. Segundo PENNA (apud FDC, 1996, p.2), muitos historiadores situam 1870 como o ano em que a livre iniciativa começa surgir. A arrancada brasileira começa com atraso de 30 a 60 anos em relação aos países em industrialização. Todavia, apesar deste fato, o Brasil obteve um dos melhores desempenhos mundiais.

Porém, de 1950 a 1990, o Brasil inibe a comercialização com outros países, com proteções tarifárias e não-tarifárias à indústria nascente, em um programa incentivado de substituição de importações, sustentado por importação de tecnologias, atraindo capitais estrangeiros que, não podendo exportar para o Brasil, vinham produzir aqui (PENNA, 1996).

Em 1984 foi editada a Lei de Informática, vedando a presença de capital e de tecnologia estrangeiros em importantes segmentos. Em 1988, a Constituição brasileira estabeleceu tratamento não-nacional ao capital estrangeiro.

A partir de 1990, com as transformações mundiais ocorrendo, o governo abriu os portos, desmontou as proteções não-tarifárias, reduziu, em programa de quatro anos, as barreiras tarifárias, e reescreveu a Lei de Informática. E, no tratado do Mercosul, a partir de 1^o de janeiro de 1995, as tarifas *intra* Argentina/Brasil/Paraguai/Uruguai estão zeradas e as tarifas externas, unificadas. Em abril de 1994, em nível do executivo, o Brasil assinou os acordos da nova Organização Mundial do Comércio. Em 1995, a revisão da Constituição reexamina o tratamento ao capital estrangeiro.

2.2 Internacionalização de Empresas Brasileiras

Antes de se abordar a definição do termo “internacionalização”, é importante salientar a diferença de uma empresa exportadora para uma empresa internacionalizada. Existe no Brasil um número representativo de empresas exportadoras, porém, poucas buscaram se internacionalizar, aumentando o grau de

comprometimento de recursos nas operações internacionais com os mercados que atuam.

Assim GOULART *et. al.*, (FDC, 1996, p.21), define internacionalização “como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”. Apesar de existir uma boa representatividade das empresas brasileiras que exportam, muitas as fazem de forma oportunista, de acordo com as oscilações do mercado interno, sem um envolvimento crescente e continuado com o mercado internacional.

Sobre a definição de internacionalização, GOULART *et. al.* (1996, p.22) salienta que,

“[a] definição também não deve alimentar a idéia de que, em função da palavra processo, o fenômeno da internacionalização tem obrigatoriamente características evolutivas, compondo-se de etapas seqüenciais rígidas e impositivas. Isto pode ser verdade em alguns casos, mas não em outros, o que torna prudente a adoção de uma postura contingencial, que inclui também o fenômeno evolutivo, que vai das exportações até a transnacionalização das empresas, passando por sua multinacionalização, como uma de suas possibilidades.”

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 no âmbito internacional, posto que, muitas empresas estão organizadas satisfatoriamente para o mercado interno, mas não para o externo.

As empresas possuem diversas razões para se internacionalizarem; razões como aquisição de novas tecnologias, necessidade de estar mais próximas do cliente, de superar barreiras protecionistas, de antecipar-se às práticas da

concorrência, de terem acesso a linhas de crédito para poder captar fontes de recursos financeiros.

Sabe-se que, a partir da década de 30, a industrialização brasileira ocorre motivada pela falta crônica de divisas, o que propiciou a adoção de medidas de proteção à indústria doméstica nascente. Nesta época, o café era o maior produto da pauta exportadora, sendo a demanda por manufaturados atendida fundamentalmente pelas importações.

Conforme GOULART *et. al.* (1996, p.24), “tal estratégia se aprofunda no pós-guerra, com a implementação explícita do modelo de substituição de importações, que vai vigorar até o final dos anos 70”. Assim, as importações foram substituídas, numa primeira etapa, de bens de consumo, seguidas dos bens intermediários, depois de bens de capital.

Segundo a autora, (1996, p.24), tal modelo de industrialização deixou, igualmente, uma herança problemática, pois de modo geral trata-se de “uma indústria defasada internacionalmente e pouco competitiva, em função de sua baixa exposição à concorrência externa e à dificuldade de se atualizar tecnologicamente, pelos obstáculos impostos à importação de equipamentos e insumos”.

Entre 1970 e 1980, a crise do petróleo e a dívida externa trazem ao governo, a necessidade de ajustar o setor externo da economia. O governo passa, assim, a adotar uma política de promoção das exportações acoplada à introdução de barreiras não-tarifárias e desvalorizações da taxa de câmbio. Porém, as medidas adotadas pelo governo serviam somente para que as empresas gerassem divisas para o pagamento da dívida externa. De nenhuma forma contribuíram para o desenvolvimento de uma mentalidade exportadora por parte das empresas.

No governo Sarney teve início a reduções tarifárias, motivando a substituição de importações via liberalização comercial. Tal medida é retomada pelo atual governo com a remoção de barreiras não-tarifárias e tarifárias, sendo fator motivador da busca de internacionalização para novas empresas. Para GOULART *et. al.* (1996, p.25) “elas passam a ter um envolvimento maior no mercado e nos negócios internacionais como forma de se armar e se proteger da concorrência de produtos internacionais no mercado doméstico e se organizam cada vez mais com esse objetivo”. Assim, é dada uma importância internacional no conceito de ser competitivo.

Desta forma, a liberalização das importações permitiu às empresas buscarem no mercado externo, equipamentos, insumos e componentes de preço e qualidade mais atraentes, apresentando como resultado um produto final melhor, mais barato e em melhores condições de competir internacionalmente.

A cultura da organização e o perfil de sua liderança foram, elementos definitivos para explicar os motivos que levaram algumas organizações a buscar pioneiramente o mercado externo e a comprometer-se definitivamente com os negócios internacionais. Segundo GOULART *et. al.* (1996, p.27),

As empresas que têm acentuado seu processo de internacionalização, via de regra, são aquelas que possuem uma cultura interna, expressa em seus valores, filosofia e métodos de trabalho e política de recursos humanos, que valoriza a inovação, a busca da excelência, aceita e supera desafios e persegue uma posição de liderança e consolidação de posição em seu segmento de mercado. Dessa forma, elas identificam no mercado externo, oportunidades para seu desenvolvimento e aprimoramento constantes, fazendo de sua atuação internacional um processo de aprendizagem valioso.

Um dos fatores determinantes foi às características pessoais dos fundadores que moldaram essa nova cultura, pois, em geral, eram oriundos ou descendentes de imigrantes, que incorporaram às suas empresas uma abertura natural para o mundo e para novas oportunidades oferecidas por outros países. Outro fator que corroborou, principalmente no início do processo de internacionalização, foi o fato desses líderes possuírem conhecimentos e facilidades propícias pela língua e afinidades culturais com os parceiros estrangeiros em potenciais.

Um outro fator motivador, extremamente relevante, que levou a maioria das empresas brasileiras a buscar o mercado externo foi, basicamente, os incentivos creditícios e fiscais concedidos pelo governo nos anos setenta e início dos oitenta, além da necessidade de buscar novos mercados para seus excedentes, tendo em vista um mercado interno recessivo. Segundo GOULART *et. al.* (1996, p.29),

“[o] oportunismo contido nessas motivações gerou, em muitos casos, a falta de constância nas exportações e acabou por difundir a imagem do empresário brasileiro como exportador temporário, que não integra a exportação em sua estratégia, não vende, mas é comprado e que, além disso, não se preocupa com a qualidade do que embarca”.

Desta forma, tais empresas passaram de uma posição dita passiva (exportações eventuais) para uma postura (ativa) de buscar identificar, selecionar e consolidar mercados. Este aprendizado ocorreu, muitas vezes, de forma penosa, com o custo de tentar retomar posições abandonadas, conseqüência do oportunismo então adotado. Estas empresas, de forma geral, conforme GOULART *et. al.* (1996), tornaram-se empresas de alta produtividade, modernizando suas estruturas, adotando práticas de gestão internacionais, adquirindo padrões que lhes permitem ser competitivas nos mercados em que atuam.

Este aprendizado tem como resultado uma atuação pró-ativa nesses mercados, com o aperfeiçoamento da comercialização de seus produtos e a mudança das relações com os clientes. Os novos paradigmas adotados foram a ênfase dada no sentido de conceder uma maior atenção ao cliente, ao atendimento de suas especificações e necessidades e o acompanhamento das práticas dos concorrentes, resultando em uma política de continuidade, imprescindível a uma estratégia eficiente e eficaz de internacionalização.

2.3 Empresas de Comércio Exterior

No tocante aos tipos de Empresas de Comércio Exterior pode-se fazer uma grande divisão: as empresas concentradas e as não concentradas. Para DAEMON, (1993, 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 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, portanto, proporcionam oportunidades únicas para o desenvolvimento de força com um conjunto excepcionalmente amplo de parceiros, inclusive clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas.

O desenvolvimento econômico está intimamente relacionado com a intensidade e volume das relações comerciais. Isso pode ser constatado na observação de que

as nações mais desenvolvidas do planeta, também são as que mais vendem e compram no mercado internacional. O Brasil, portanto, em tese, somente alcançará um patamar mais elevado de desenvolvimento econômico quando ampliar também sua participação no mercado internacional.

As empresas brasileiras que atuam no mercado internacional, de modo geral, não exportam, elas apenas repassam suas mercadorias a importadores internacionais. Nessa sistemática, os benefícios das operações são em grande parte incorporados pelas empresas comercializadoras estrangeiras. Segundo DAEMON (1979, p.18),

"[a] oferta encontrando-se dispersa favorece os compradores. Nosso objetivo deve ser, justamente, encontrar maneiras de agregar esta oferta, para atender a demanda, com dimensão suficiente que propicie vantagens nas vendas que se pretendem".

Os grandes obstáculos, nas empresas, para a comercialização externa no Brasil de forma geral são: escala de produção, capacidade financeira, porte da maioria das empresas (tendo em vista os mercados externos), mão-de-obra especializada e informações comerciais confiáveis e precisas para acelerar o processo decisório.

As formas de concentração empresarial, para o comércio exterior, são: os agrupamentos de compras/vendas, as cooperativas, os consórcios de exportação, e as companhias de comércio exterior (Trading Companies). Para 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".

Entende-se que, a agregação de empresas, visando a comercialização externa é uma das alternativas mais viáveis para países em desenvolvimento como o Brasil.

A) Agrupamentos de compras

Para minimizar o problema de escala, as empresas se reúnem em agrupamentos de compras. A finalidade principal é obter dos fornecedores condições privilegiadas nas compras, pois em tese são adquiridas mercadorias em grandes quantidades, o que por si só, possibilita uma posição vantajosa nas negociações de preços, prazos de entrega e condições de pagamento. DAEMON (1979) afirma que, no plano estrutural, o agrupamento de compra é normalmente, uma sociedade anônima de capital variável. Assim, podem entrar e sair os associados, com certa liberdade.

Uma característica dos agrupamentos de compras é sua expansão. Portanto, 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 capaz de provocar estágios mais elevados de concentração.

B) Cooperativas

As cooperativas são sociedades que agrupam interesses comuns, "com a finalidade de realizar operações relativas à satisfação de necessidades comuns". Segundo DAEMON (1979, p.20), apresentam as seguintes características gerais:

“limitação de juro; repartição dos lucros aos associados, em função do volume de operações ou do trabalho proporcionado; afetação de reservas para obras de fim social; aquisição de associados baseada na livre adesão e livre demissão; igualdade de direitos dos associados na gestão e controle”.

Podem as cooperativas ser classificadas de acordo com seus objetivos em cooperativas: de consumo, de habitação, agrícolas, comerciais, industriais, de produção, de crédito, de serviços, etc.

C) Consórcios de Exportação

Os consórcios de exportação são uma modalidade de concentração empresarial, na qual os envolvidos se unem, mas mantêm suas individualidades.

No caso brasileiro, os consórcios de exportação, normalmente, surgem quando ocorrem adversidades no mercado interno. Neste momento, então, muitas empresas, mesmo as grandes, constataam que em relação ao mercado internacional e as companhias dos países desenvolvidos, as empresas nacionais possuem apenas reduzida e em algumas situações média escala para atuação. No entender de DAEMON (1979, p.23), "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. A prática tem mostrado que em países como o Brasil, os consórcios especializados têm obtido mais sucesso, principalmente devido às possibilidades do aproveitamento de escala e capacidade financeira dos membros.

Segundo DAEMON (1979, p.24), as empresas componentes de um consórcio podem, entre outras vantagens, conseguir as seguintes:

“Aumentar os fluxos de informação técnica; melhorar o nível de assistência técnica; adquirir maior Know-how e melhorar a qualidade dos produtos; aumentar o poder de captação de recursos financeiros; negociar diretamente com os importadores; reduzir custos de produção e de exportação; diversificar os mercados compradores, com maior segurança nas operações; ter maior influência junto as organizações internas; aumentar os lucros e estabelecer estratégias de comercialização, definindo políticas de produtos, de preços, de distribuição e de promoção”.

DAEMON (1979, p.24), afirma, ainda, que os problemas para organização e continuidade dos consórcios são muitos, em especial os ligados à "estrutura do capital, à direção e administração, à política financeira, as marcas, a 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”.

D) Companhias de Comércio Exterior (Trading Companies)

As Trading Companies são empresas comerciais formadas com capital próprio, participam de operações de importação e exportação, bem como, podem negociar no mercado interno, ou mesmo produzir e comercializar. Elas possuem amplitude mundial e atuam, normalmente, em grande escala, com produtos próprios ou de terceiros. Segundo DAEMON (1979, p.25),

“Elas devem estar aptas e equipadas para exercer diversas funções, pois além da compra e venda de produtos, podem representar empresas, agenciar operações, financiar e prestar serviços após a venda. Pela escala em que opera, pode, também, atuar diretamente nos transportes e estabelecer redes de armazéns, em qualquer país, onde as operações assim recomendem”.

No caso brasileiro, as Trading Companies possuem a denominação oficial de Empresa Comercial Exportadora, e é reservada exclusivamente às empresas que satisfazem às exigências dos regulamentos específicos.

As Trading Companies, no Brasil, organizadas com a finalidade essencial de se dedicarem aos negócios de comércio internacional. Como existem outros tipos de empresas comerciais no país que também se dedicam ao comércio de exportação, surgiu à necessidade de um termo de fácil uso que rapidamente distinguisse o tipo particular de empresa, sem os riscos de se confundirem ambas as organizações, sensivelmente diferentes em vários aspectos (RESENDE e GARCIA; 1979, p.15).

A Trading é uma empresa comercial que se dedica às operações de comércio interno e externo, mediante a realização de: compra e venda nos negócios de exportação e importação, e do agenciamento de transações comerciais e de serviços. Para 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".

Para ser autorizada a atuar no comércio exterior, como empresa comercial exportadora, a Trading terá de enquadrar-se também na legislação específica que rege a matéria e cujas exigências mais importantes se relacionam ao tipo de sociedade, razão social, objetivos, capital, ações etc.

Além de atender a estes requisitos de ordem legal, a trading terá de obter determinados registros junto aos organismos fiscais e de comércio exterior do país, somente após os quais se acha legalmente habilitada para as atividades de exportação.

Uma Trading Company deve ser constituída sob a forma de sociedade por ações, segundo disposições contidas no Decreto-lei n°. 1.248/72. É recomendável que a razão social de uma Trading contenha, mesmo de forma ampla, a finalidade da organização mediante expressão apropriada a seguir ao nome, como *Comércio e Exportação*, *Comercial Exportadora*, *Exportadora e Importadora* ou *Comércio, Importação e Exportação*, ou semelhantes.

Comentou-se, até aqui, os tipos de empresas concentradas de comércio exterior, a seguir descreveremos as empresas ditas não concentradas.

A) Agentes Comerciais Internacionais

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 (1993, p. 21), são as suas ações para "ajustar as dimensões de ofertas e demandas" além das pesquisas de "mercados e produtos para concretizar interesses".

B) Representantes Comerciais Internacionais

Os Representantes Internacionais têm atuação semelhante aos Agentes Comerciais. Todavia, possuem caráter mais permanente, percebem comissões nas operações que realizam, e há casos que recebem também uma remuneração fixa.

Conforme DAEMON (1993, p. 21), estas empresas asseguram "compras e vendas internacionais, em determinadas áreas ou mercados específicos e delimitados".

C) Empresas Comercializadoras Internacionais

As Comercializadoras Internacionais são empresas de pequeno porte, voltadas para a comercialização externa. Devido ao seu tamanho, essas empresas devem ser extremamente ágeis quando da execução. Os seus principais campos de atuação são: o agenciamento, a representação, a compra/venda de mercadorias, e também prestação de assessorias técnicas, na área do comércio exterior, para empresas produtoras.

Como há dificuldades, principalmente culturais, de se concentrar empresas para o comércio internacional, as Comercializadoras são um caminho para a disseminação de informações comerciais e conhecimentos técnicos.

A competição, em nível mundial, ocorre com empresas de grande porte, com tecnologia avançada e informações comerciais atualizadas, e detalhadas.

A pequena e média empresa brasileira se decide atuar de forma independente no mercado internacional, e encontra enormes dificuldades. O que ocorre, normalmente, é que essas empresas não exportam, as grandes empresas internacionais é que compram os produtos. A negociação é extremamente vantajosa para os compradores, os quais, na maioria dos casos, impõem suas condições aos exportadores brasileiros.

A prática tem demonstrado, que os profissionais de uma Comercializadora Internacional, devido a sua escala de atuação ser em pequeno número, desempenham diversas funções, seja, de operação ou de direção.

Outra característica é a formação de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, onde os profissionais são recompensados segundo sua contribuição para os resultados da empresa. Organização é mais um estado de espírito do que uma técnica ou conjunto de técnicas. A organização depende, em essência, do próprio indivíduo.

D) Empresas Produtoras Exportadoras

As Empresas Produtoras Exportadoras comercializam seus próprios produtos no mercado internacional e de acordo com DAEMON (1993, 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".

SILVA (1997, p.32), levanta diversos questionamentos sobre a política de comércio exterior brasileira, em particular, as atividades necessárias para uma maior participação no mercado internacional das empresas produtoras exportadoras. A argumentação central está em, "não é preciso porte para exportar, como comumente se acredita. É preciso eficiência – e isso tem a ver com a qualidade dos processos, não com o tamanho da estrutura". (...) "Além disso, companhias brasileiras, gerando e ocupando espaços no cenário mundial, se tornariam corporações mais sólidas, lucrativas e modernas".

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.

Estas empresas trabalham com equipes pequenas, na área de comércio exterior, variando de cinco a apenas uma pessoa, o que 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 possuem, no comércio exterior, 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 países do Conesul de forma geral, e os processos de integração na América Latina, em particular.

Verificou-se, conforme KRAUS (1995), 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.

Verificou-se, também, 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 o receio que muitas empresas possuem de perder sua individualidade e o mando sobre o direcionamento das operações, ou ainda as resistências do próprio pessoal da área de comércio exterior. Para BATALHA, (1990, p.143),

“[o] relevante para uma empresa não é ser grande ou pequena; o importante é ser do ‘tamanho certo’. Algumas organizações necessitam estruturas de grande porte, mas algumas, dependendo da atividade que executam, tendem a diminuir a produtividade em razão direta com o crescimento desta mesma estrutura”.

MINERVINI (1991, p. 102), relaciona uma série de dificuldades quando as empresas produtoras exportadoras buscam ampliar sua atuação no mercado internacional:

- Falta de continuidade na exportação;
- Abordagem generalizada para diferentes mercados;
- Promoção falha;
- Falta de treinamento;
- Preço não-competitivo por não aplicar o processo de engenharia do negócio;
- Desconhecimento da mecânica de exportação;
- Descuido com embalagens;
- Desconhecimento das implicações legais na exportação;
- Má seleção dos parceiros comerciais;
- Não utilização de uma lógica adequada;
- Dificuldades administrativas;
- Mentalidade individualista, dificultando agrupamento entre empresas;
- Falta de serviços pós-vendas;
- Falta de uma rigorosa análise de risco;
- Escassa participação em eventos internacionais.

Este tipo de empresa é bastante comum em Santa Catarina, pois há uma tendência, da maioria das indústrias, em suas incursões pelo mercado internacional, de estruturar o seu próprio setor de exportações.

2.4 Modelos de Internacionalização de Empresas

Neste item, será abordado o modelo de internacionalização de empresas brasileiras desenvolvido por KRAUS (2000), foco deste estudo. Num primeiro momento, serão apresentados outros modelos de internacionalização, que serviram de base para o desenvolvimento do modelo proposto por KRAUS (2000), as suas características, adequações ou inadequações à realidade analisada pelo autor.

KRAUS (2000) observa a questão do idioma como um dos fatores facilitadores para a internacionalização das empresas. Segundo KRAUS (2000, p.77), “em termos empresariais, as empresas norte-americanas, quando comparadas com as empresa latino-americanas, possuem um menor grau de dificuldade para se internacionalizar”. Deste modo, as facilidades culturais têm sido fator crucial para o sucesso alcançado pelas empresas norte-americanas, que atuam dentro dos países de língua inglesa.

O autor se refere, também, ao Plano Marshall (Plano de Reconstrução da Europa) como outro fator que facilitou a internacionalização das empresas Norte-americanas, após a Segunda Guerra. Para KRAUS (2000, p.78),

“[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”.

Desta forma, o autor verifica que os modelos existentes, para o entendimento de como ocorre a internacionalização de empresas, são originários dos Estados Unidos e da Europa. ANDERSEN, (apud KRAUS; p.78, 2000), contribui de forma significativa ao comparar o modelo de internacionalização Uppsala, desenvolvido na Universidade Sueca de Uppsala, com outros modelos de internacionalização. ANDERSEN, (apud KRAUS 2000), referencia quatro estágios distintos do modelo de

internacionalização de Uppsala, que foi construído por Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975:

- 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.

Contudo KRAUS (2000, p.79), ressalta que “o modelo de internacionalização Uppsala reflete a experiência de empresas suecas, onde internacionalizar a empresa está ligado à atuação em mercados fisicamente distantes”. Por sua tradição no mercado internacional, desde 1871, as empresas suecas, segundo ARRUDA *et al.* (FDC, 1996, p.46),

“[] possuem um padrão de internacionalização diferente. Com grandes ativos no exterior, muitas vezes maiores do que os da matriz, têm interesse em reinvestir nessas operações para crescer o mercado das subsidiárias, através da criação de uma rede industrial em torno dela”.

Multinacionais tradicionais como: SKF, AGA, White Martins, Ericsson, ABB, Alga Laval, Electrolux, Atlas Copco, Volvo, Saab, Esab, são exemplos de empresas suecas internacionalizadas.

O tamanho reduzido do mercado sueco é, segundo KRAUS (2000, p.79), “outro fator que pode explicar a ordem seqüencial do modelo de internacionalização Uppsala”, pois tem levado as empresas suecas a buscarem no exterior uma forma de ampliar seu volume de negócios. KRAUS (2000, p.79), complementa:

“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”.

ANDERSEN, (1993, p.225), também, realiza uma revisão dos modelos considerados por ele como inovativos relacionados à internacionalização, os quais são colocados na figura 1.

Figura 1 - Revisão de Modelos relacionados à Inovação de Internacionalização

Bilkey and Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
1ª Etapa Executivos não estão interessados em exportar	1ª Etapa Mercado Interno: As empresas vendem somente para o seu país	1ª Etapa Completo desinteresse da empresa	1ª Etapa Exportador consciencioso: problemas para reconhecer oportunidades, precisa despertar
2ª Etapa Executivos estão prontos a seguir ordens não solicitadas, mas não se esforçam para explorar a viabilidade da atividade de exportar	2ª Etapa Etapa de pré-exportação: a empresa procura por informações e determina a viabilidade para garantir a exportação	2ª Etapa A empresa parcialmente interessada	2ª Etapa Intenção de exportar: motivação, atitude, convicções, e expectativas sobre exportações
3ª Etapa Executivos buscam explorar a viabilidade da atividade de exportar	3ª Etapa Envolvimento experimental: a empresa começa exportando para países com características psicológicas próximas	3ª Etapa A empresa explorando	3ª Etapa Tentar exportar: experiências pessoais são os limites das exportações
4ª Etapa A empresa exporta em bases experimentais para países com características psicológicas próximas	4ª Etapa Atividades envolvidas: exportando para novos países diretamente, aumentando o volume de vendas	4ª Etapa A empresa experimentando	4ª Etapa Evoluindo com as exportações: resultados provenientes do interesse em exportar
5ª Etapa A empresa é um exportador experiente	5ª Etapa Envolvimento com contratos: Executivos fazem escolhas para alocar determinados recursos entre o mercado interno e externo	5ª Etapa A experiência do pequeno exportador	5ª Etapa Exportando usualmente: adotando a exportação/ rejeitando exportar
6ª Etapa Executivos exploram a viabilidade de exportar para outros países mais distantes com características próximas		6ª Etapa A experiência do grande exportador	

Fonte: ANDERSEN (1993).

Para ANDERSEN (1993, p. 225), tanto os modelos contidos na figura 1, como o modelo de Internacionalização Uppsala, são comportalmente orientados e os padrões de envolvimento graduais da empresa em operações internacionais podem ser entendidos 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”.

KRAUS (2000, p.82), chama atenção para o processo de transição de uma fase a outra e o tempo envolvido em cada estágio, e aquele gasto para completar o processo de internacionalização. Para o autor, “a realidade dos negócios mostra a possibilidade de enquadrar uma empresa dentro de determinado modelo, todavia o tempo despendido em uma etapa, bem como o envolvido durante todo o processo parecem ser únicos, um atributo particular de cada caso”.

O autor salienta o fato de que esses modelos de internacionalização são resultados de estudos realizados em empresas de países com um elevado índice de desenvolvimento. Segundo KRAUS (2000, p.82), “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”.

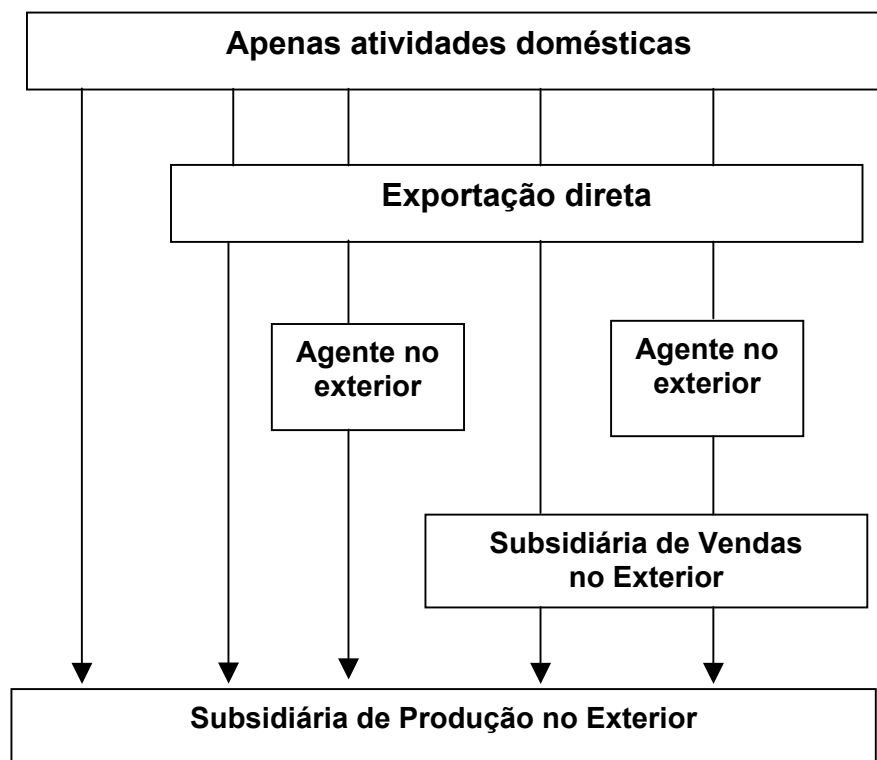
No caso brasileiro, apesar das diferenças nas estratégias adotadas que é reflexo da cultura empresarial existente, tem ocorrido um progresso no processo de internacionalização. Esse desenvolvimento, conforme KRAUS (2000, p.82),

“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, frear ou retroceder o processo”.

BUCKLEY (*apud* FDC, 1996), desenvolveu outro modelo de internacionalização. Segundo KRAUS (2000, p.83), Buckley “partiu de dois extremos dicotômicos. Dê 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 (*apud* FDC, 1996, p.180), a empresa poderia seguir cinco caminhos alternativos para chegar ao objetivo de internacionalizar-se e o final do processo seria a implantação uma subsidiária de produção no exterior.

Figura 2 - Passos para a subsidiária de produção no exterior



Fonte: BUCKLEY (*apud* FDC, 1996, p. 180)

Os passos propostos por BUCKLEY, (*apud* FDC, 1996, p.180), procuram verificar todas as alternativas possíveis e, assim, ampliar o seu poder explicativo, frente à realidade brasileira. Porém, KRAUS (2000, p.84), afirma que:

“Esta proposta contraria outros pesquisadores, como por exemplo, ARRUDA, GOULART e BRASIL (*apud* FDC 1996, p. 39), os quais analisaram diversos processos de internacionalização e constaram 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 deu-se 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 à 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”.

Entretanto KRAUS (2000) ressalta que o trabalho deste autor demonstra o quanto é imperativo a internacionalização para empresas brasileiras, apesar de sua proposta ser limitada, pois a realidade brasileira não corroborar com o modelo proposto. KRAUS (2000) chama a atenção ao cuidado que se deve ter ao se tentar analisar uma realidade empresarial com conjectura e ciência de outra realidade. KRAUS (2000, p.85), observa que “ainda há uma lacuna de conhecimentos sobre qual o modelo mais adequado para explicar o processo de internacionalização de empresas brasileiras”.

2.4.1 Modelo de Internacionalização de Empresas Brasileiras

Nesta parte, apresenta-se o modelo de internacionalização de empresas brasileiras proposto por KRAUS (2000). Para o autor (2000, p.85), “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 internacionaliza-se mediante o desenvolvimento de exportações”.

KRAUS (2000) caracteriza quatro grandes etapas seqüenciais no modelo proposto, que demonstram o comprometimento da empresa produtora com as operações internacionais. O autor buscou apresentar, em seu modelo, os fatores que levam a empresa a passar de um estágio a outro, descrevendo, em grande parte, o desenvolvimento de exportações, apresentando no final outras formas de internacionalização, com ou sem investimento.

No modelo, com base na realidade brasileira, 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 (KRAUS, 2000, p.86)”.

Nos modelos apresentados anteriormente não é concebida a possibilidade de retrocesso, e este é um dos diferenciais deste modelo proposto por KRAUS (2000). Segundo o autor, a empresa produtora pode recuar, além de reduzir o seu comprometimento com as operações internacionais. Dessa forma, segundo KRAUS (2000, p.86), “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”.

2.4.2 Etapas do Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras

Para a construção do modelo proposto, o autor distinguiu cada uma das etapas e estágios que o compõem, bem como os fatores que fazem a empresa majorar o

seu comprometimento ou regressar a estágios anteriores. Para uma maior compreensão deste modelo, proposto por KRAUS (2000), será referenciado cada uma das etapas detalhadamente:

2.4.2.1 O pré-envolvimento

Essa etapa possui dois estágios: empresa produtora não exportadora e empresa pré-exportadora.

Nesta primeira etapa, a empresa produtora não exportadora desenvolve suas atividades totalmente no mercado interno. Neste momento, segundo KRAUS (2000), as empresas que aqui se inserem, desenvolvem suas estratégias e ações voltadas para o mercado interno, procuram soluções para os seus problemas e expandem seu campo de atuação mercado procurando novos clientes em outras localidades, com comprometimento no mercado interno. Assim, todo desenvolvimento de um novo produto, preço, marketing, recursos humanos, logística etc, vem suprir as exigências e necessidades de um único mercado.

Nota-se um outro fator preponderante nas empresas produtoras brasileiras, é o fato de encontrarem dificuldade de adequação de seus produtos, mesmo dentro do próprio país, pela diversidade cultural e principalmente, pela falta de informação para atuar em um novo mercado. Dentro desta realidade, se torna utópico a atuação em um outro país. Porém, as empresas estão buscando estar capacitadas para atuarem no mercado externo no futuro.

Os agentes internacionais e os importadores são, neste estágio, os maiores responsáveis por inserir a empresa no mercado externo. A diferença de uma

empresa não exportadora para uma pré-exportadora, segundo KRAUS (2000), é que a empresa pré-exportadora acredita estar preparada para trabalhar com o mercado externo. Porém, segundo KRAUS, (2000, p.89), “isto não é suficiente para viabilizá-lo e conduzir a empresa ao próximo estágio de internacionalização, o de exportadora irregular”. Todavia, diante da falta de cultura exportadora das empresas brasileiras e de diversas dificuldades e barreiras que as mesmas encontram, o fato de uma empresa cogitar e buscar, mesmo de forma aventureira, por novos mercados, deve ser visto como algo positivo, um início para se adquirir conhecimento de novos mercados e adaptar a empresa a uma nova realidade.

2.4.2.2 Envolvimento Passivo

Nesta fase, a empresa já desenvolve atividades exportadoras. Neste momento, a empresa já desenvolveu uma pequena estrutura, mesmo que muitas vezes isto ocorra de forma casual e sem planejamento, para atender um novo mercado e seus novos clientes. KRAUS (2000) divide esta etapa em dois estágios: exportadora irregular e exportadora passiva.

Segundo o autor (2000, p.89), “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”. A partir da década de 90, as empresas pré-exportadoras tornam-se exportadoras irregulares com operações comerciais em países da América Latina. Isso se dá pelo fato da proximidade destes mercados, bem como a facilidade da língua e aceitação de produtos comercializados no mercado interno. Agrega-se ainda o fator humano, pois a empresa não investe em um profissional com

experiência em comércio exterior, bem como, no treinamento dos funcionários envolvidos neste processo.

Conforme KRAUS (2000), existem alguns fatores que fazem uma exportadora irregular a evoluir ao estágio de exportadora passiva. O autor (2000, p.90), relaciona três fatores que poderão 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”.

Quanto à exportadora passiva, KRAUS (2000, p.91), caracteriza como sendo “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, diminuição dos custos, etc”. Geralmente, quando ocorre, a negociação se torna desvantajosa para a produtora exportadora passiva, além de torna-lá dependente. Essa passividade tem ênfase no fazer, em detrimento do comercializar.

Estas empresas caracterizam-se, também, por adotar uma postura de meras faccionistas de empresas externas. Não exportam com sua própria marca, além de serem dependentes de agentes e importadores.

2.4.2.3 Envolvimento Ativo

Nesta etapa, a empresa produtora exportadora reconhece sua passividade perante o estágio anterior e busca desenvolver um trabalho mais ativo, suas ações são tomadas de forma mais ofensiva. Esta “conscientização” passa ser um choque para a empresa, pois verifica-se o amadorismo de suas ações, assim como o quanto

a empresa deixou de lucrar e de evoluir neste período. KRAUS, (2000, p.92), divide esta etapa em dois estágios: exportadora pré-ativa e exportadora ativa.

No envolvimento mais ativo nas exportações, a empresa passa da produção para o mercado, mudando seu foco de atuação. As empresas, antes de um envolvimento ativo, atravessam um período de exportador pré-ativo, voltando-se para o mercado. Todavia, deparam-se com uma grande dificuldade para desfazer os laços com agentes de compras e importadores, pois, para KRAUS (2000, p.93), “as relações de dependências criadas com os agentes de compra e importadores, em muitos casos por anos são difíceis de se eliminar”.

Nota-se que, se em estágios anteriores, as empresas produtoras exportadoras não investiram em promoção para a exportação, na capacitação de recursos humanos e em tomar atitudes estratégicas (planejadas), no estágio pré-ativo ocorre o inverso. Esta é uma característica marcante desta fase, pois neste momento as ações são estratégicas, e a empresa já criou uma mentalidade exportadora e tem consciência de sua realidade, para alcançar um novo estágio.

Segundo KRAUS (2000, p.95), “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”. Dessa maneira, a empresa passa a atuar como uma exportadora ativa.

O autor (2000, p.95) conceitua uma empresa produtora exportadora ativa como “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”.

É mister salientar que o rompimento, que nesta etapa se caracteriza, com os intermediários no comércio exterior não significa aboli-los de suas funções, mas sim, romper com a dependência que até então a empresa possuía destes agentes de compra.

Neste estágio, salienta-se a importância do recurso humano da empresa em todos os níveis, pois desempenhará um papel primordial para a empresa não retroceda. KAMATH *apud* KRAUS (2000) cita a necessidade de rever ou criar uma missão corporativa, colocar estratégias empresariais em ação, e atentar a detalhes das operações: produto a produto, mercado a mercado, contrato a contrato. Procura-se, com isso, evitar os erros cometidos na etapa do envolvimento passivo e manter o desenvolvimento das operações de exportação.

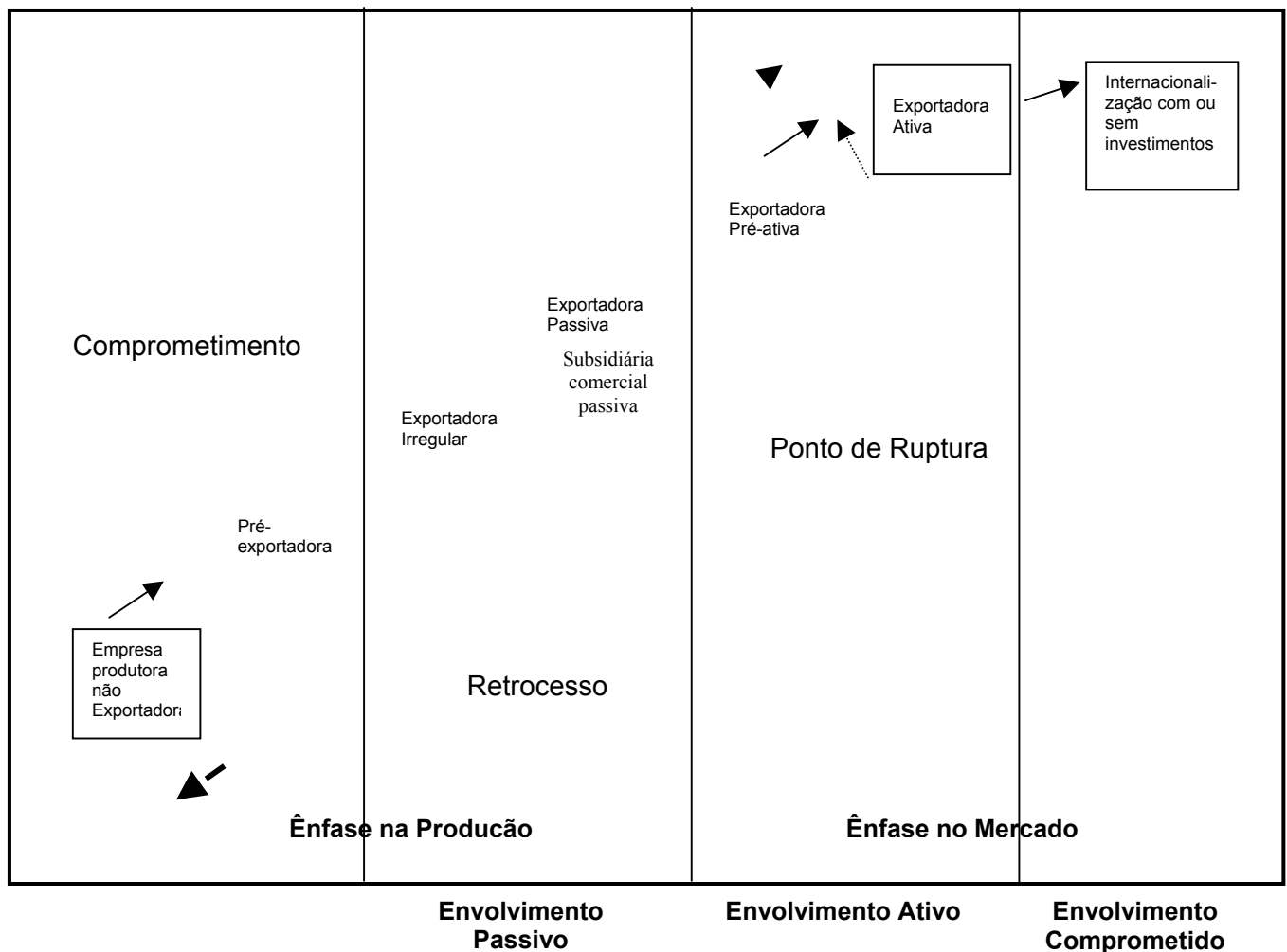
2.4.2.4 Envolvimento Comprometido

A implantação de um escritório de vendas, talvez, seja o primeiro e o mais importante passo para um comprometimento maior da empresa com o comércio exterior. Um escritório de vendas advém, segundo KRAUS (2000, p.96), “da necessidade da empresa estar mais próxima dos clientes, buscando antever suas necessidades e desejos, atuando no pós-venda, e ampliando sua participação”. O autor ressalta que muitas empresas têm considerado as relações de custo benefício e a localização geográfica, para a implantação de um escritório. Assim, segundo o modelo proposto por KRAUS (2000, p.96),

“[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 em nível internacional. A montagem de estratégias para aproveitar essas oportunidades pode ser concebida dentro de uma ótica com ou sem investimento”.

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.

Figura 3 - Modelo de Internacionalização de Empresas Produtoras Exportadoras Brasileiras



Fonte: KRAUS, 2000, p. 114

No modelo proposto acima existe uma seta, na parte superior, que segue para a direita, que significa ampliação de comprometimento. KRAUS (2000) entende que o comprometimento aumenta progressivamente com o envolvimento da empresa em suas operações internacionais.

Contudo, o retrocesso está representado pela grande linha, com a seta direcionada à esquerda, mostrada na parte inferior do modelo. Para KRAUS (2000), o retrocesso pode ocorrer em qualquer uma das fases seqüenciais. Contudo, a realidade tem mostrado que este fato tem maior chance de ocorrer até a etapa do envolvimento ativo, pois quando a empresa se encontra em uma fase de comprometimento maior, as chances são menores, uma vez que haveria enormes prejuízos para a empresa produtora exportadora, se por ventura ela recuasse das posições já alcançadas.

Na realidade analisada por KRAUS (2000), não se verificou a existência de saltos nas etapas. Segundo o autor (2000), “as evidências encontradas na literatura e a realidade empírica mostram que o processo, no Brasil, ocorre de forma incremental”. Isso pode ser explicado com 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.

Este capítulo, apresentou a fundamentação teórica que orienta o trabalho de pesquisa. Na continuidade, o capítulo 3 apresenta a metodologia de trabalho que o guiou.

CAPÍTULO 3

MÉTODO DE PESQUISA

A partir do problema de pesquisa proposto e dos conhecimentos teórico-empíricos sintetizados de forma preliminar na seção anterior foi possível delinear a presente pesquisa, através do referencial metodológico apresentado a seguir.

Segundo MARCANTONIO (1993), a pesquisa científica é o planejamento prévio sobre os caminhos e instrumentos fundamentais para o levantamento, organização e interpretação dos dados conseguidos sobre o que se estuda. A pesquisa descritiva, uma das suas classificações, se subdivide em pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica é realizada através da consulta a documentos e serve como fundamentação teórica; a pesquisa de campo corresponde à coletânea de informações no local em que aconteceram os fenômenos. Este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona o objeto do estudo.

3.1 Especificação do Problema

Considerando os vários pontos abordados, teve-se como objetivo verificar se todas as etapas previstas no modelo de Kraus são aplicáveis ao processo de internacionalização do Grupo DELTA.

3.2 Perguntas de Pesquisa

Com base no problema de pesquisa e na fundamentação teórico-empírica, formulou-se as seguintes perguntas de pesquisa que orientaram o presente estudo:

- Como ocorreu o processo de internacionalização do Grupo DELTA, ao longo do tempo?
- Qual a forma de internacionalização do Grupo DELTA dentro do modelo de internacionalização proposto?
- O modelo de Kraus (2000) possui poder explicativo no caso de empresas brasileiras?

Na tentativa de se consolidar as indagações levantadas acima e de direcionar a busca do conhecimento sobre a internacionalização do Grupo DELTA, buscou-se então enquadrar a empresa ao modelo de internacionalização de empresas elaborado por Kraus (2000).

Assim, a busca de respostas para a problemática em discussão resultou da obtenção planejada de dados descritivos sobre a trajetória desta empresa exportadora, ao longo do seu processo de internacionalização.

3.3 População e Delineamento da Pesquisa

Sendo esta pesquisa um estudo de caso, a população de pesquisa foi constituída pelo Grupo DELTA, ramo industrial com subsidiárias no exterior.

A pesquisa de campo descrita neste projeto constituiu-se em uma investigação não-experimental, visto que não manipulou variáveis para testagem de suas hipóteses e nem utilizou grupos de controle que, dominados e fiscalizados, almejam servir de parâmetro ao que se quer medir como variáveis. Neste sentido, pelo fato da pesquisa se propor a descobrir o grau de existência das variáveis em situações naturais, o delineamento mais indicado pareceu ser o levantamento de dados.

O método utilizado foi o estudo de caso. Segundo CHIZZOTTI, (1995, p.36),

“[] estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, a fim de organizar um relatório crítico e ordenado de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformada”.

Para YIN (1987, p.23), um estudo de caso é “uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidência são usadas”. Assim, a presente pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, pois se concentrou em uma organização específica, Grupo DELTA, e analisou, através de várias fontes de evidência, o processo de internacionalização. Tendo em vista que o método do estudo de caso possibilita a compreensão de fenômenos subjacentes e suas manifestações, julga-se o mesmo adequado para o presente estudo.

Apesar da consciência de que este método possui as desvantagens de ser específico da situação, ser histórico e parcial, optou-se por este tipo de pesquisa porque se deseja verificar o grau de existência de variáveis mais proximamente. Não obstante, o estudo de caso consiste em um delineamento muito importante, pois as

conclusões gerais da ciência ocorrem a partir de um conglomerado de situações históricas parciais isoladas, as quais, em conjunto, podem trazer a suspeita da significância de certos fatores semelhantes.

A abordagem metodológica adotada foi predominantemente qualitativa. A pesquisa qualitativa caracteriza-se por: ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; ser descritiva; manter os pesquisadores preocupados com o processo e não simplesmente com o produto e os resultados; apresentar análises de caráter indutivo; voltar-se principalmente para o significado (TRIVIÑOS, 1987). O emprego da metodologia qualitativa no estudo dos esquemas interpretativos parece ser a mais adequada, uma vez que permite analisar aspectos subjetivos como percepções, compreensão do contexto da organização e dinâmica das interações grupais através de seus significados para as pessoas (RICHARDSON, 1989).

3.4 Fonte da Coleta de Dados

Segundo YIN (1987), as evidências em um estudo de caso provêm de oito fontes: documentos, registros de arquivos, observação direta (ou não-participante), observação participante e artefatos físicos. Para TRIVIÑOS (1987, p.138), o método de estudo de caso aconselha o uso de fontes múltiplas de evidência de modo à “abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”. Os dados coletados para esta pesquisa tiveram as seguintes origens:

a) Fontes primárias: foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas e da técnica da observação não participante. Entrevistou-se gerentes de alto escalão,

diretamente envolvidos com as atividades internacionais na matriz brasileira. Os dados foram coletados, também, através de uma entrevista informal às pessoas diretamente envolvidas com as atividades internacionais da empresa.

Entende-se por entrevista semi-estruturada aquela que, conforme TRIVIÑOS (1987, p. 146), “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante”. As entrevistas semi-estruturadas permitem maior exploração das opiniões, expectativas, percepções e interpretações da realidade organizacional.

Entende-se por técnica da observação não participante aquela que objetiva “destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais etc.) algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em uma de suas características” (TRIVIÑOS, 1987, p. 153), sem que o observador interfira através do modo de coleta dos dados. A observação não participante possibilita informações não previstas, porém significativas para o estudo, captando novos elementos da realidade que podem ser contemplados com dimensões mais amplas (RICHARDSON, 1989).

b) Fontes secundárias: análise de registros e documentos de fontes privadas ou oficiais incluindo arquivos, relatórios, estatísticas, organogramas, atas de reuniões, memorandos e outras formas de comunicação entre departamentos, matriz-subsidiária e subsidiária-subsidiária, bem como outros documentos institucionais e publicações da imprensa em geral.

O objetivo da utilização de fontes secundárias foi a obtenção de dados confiáveis sobre as variáveis em estudo. Além disso, esses dados puderam confirmar e complementar os obtidos através de fontes primárias. Os dados

coletados através de relatórios escritos foram analisados e interpretados de modo qualitativo.

A pesquisa se desenvolveu, basicamente, através de entrevistas, documentação e observações.

3.5 Definição dos Termos Considerados Importantes no Contexto da Pesquisa

Organização: "a palavra organização é usada correntemente em dois sentidos. O primeiro está ligado à idéia de método, de ordem, de sistematização; é o antônimo de desordem. O segundo sentido designa uma entidade em que se engajam pessoas para um trabalho coordenado. É sob este aspecto que se deve entender a teoria das organizações" (SILVA, 1986, p. 848).

Organizações brasileiras: empresas que iniciaram suas atividades no Brasil antes de qualquer envolvimento como o mercado internacional.

Internacionalização: processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem, durante o qual a empresa muda gradualmente em resposta à competição internacional, à saturação do mercado doméstico, ao desejo de expansão, à exposição a novos mercados e à diversificação (BRASIL et al., 1994, p. 297).

Estratégias de internacionalização: formas pelas quais a organização se insere e atua no mercado internacional de maneira crescente e contínua.

Globalização: conjunto de transformações que a economia mundial vem sofrendo desde o final da Segunda Guerra mundial, mas, principalmente, a partir da década de 80, que têm levado à integração dos mercados de bens, serviços e capital. Estas transformações vêm seguindo as mudanças nas bases tecnológicas, produtivas, comerciais e financeiras do capitalismo internacional (GOLDENSTEIN, 1994).

Subsidiária: qualquer unidade organizacional instalada fora do país de origem da organização, independentemente de sua função comercial, de produção, ou mista.

Este capítulo, apresentou a metodologia de pesquisa que orientou este trabalho. Na continuidade, o capítulo 4 apresenta o estudo de caso de internacionalização do Grupo DELTA.

CAPÍTULO 4

ESTUDO DE CASO: PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO DELTA

Buscou-se, com a elaboração deste Estudo de Caso, identificar o processo de internacionalização do Grupo DELTA, localizado no interior do Estado de Santa Catarina, num período de 40 anos (1961 a 2001), à luz do modelo de Kraus.

Num primeiro momento, apresenta-se um histórico da empresa, o que ajudou a entender o processo em si e os momentos cruciais de mudança no tempo. Num segundo momento, buscou-se tipificar as grandes etapas previstas no modelo de análise: pré-envolvimento, envolvimento passivo, envolvimento ativo, e envolvimento comprometido. Buscou-se, ainda, entender o comprometimento de recursos da organização: humanos, financeiros e materiais, com o processo de internacionalização. Ressalta-se, na internacionalização da empresa, a preocupação constante de corpo diretivo e executivo, com a melhoria da qualidade gerencial, dos produtos, dos serviços prestados, e do investimento em tecnologia.

Entendeu-se que a caracterização Grupo DELTA inclui suas controladas, e há necessidade do entendimento do processo de internacionalização de todo o conjunto de negócios.

Apresenta-se a seguir, a luz do modelo de Kraus, uma análise do processo de internacionalização do Grupo DELTA. Partiu-se, na elaboração deste estudo de caso, na concepção de que o processo de internacionalização ocorre de forma incremental, ao longo do tempo, o que está corroborado pela literatura especializada no tema: LOUREIRO E SANTOS (1991), DAEMON (1994), FDC (1996), SILVA (1997), KRAUS (2000), SEIFRIZ (2002).

4.1 Histórico do Grupo DELTA

A empresa DELTA foi fundada em 1961, surgindo da associação de três profissionais de áreas e experiências distintas, já a marca DELTA foi adotada na constituição da empresa.

O Grupo DELTA passou de fabricante de motores elétricos monofásicos e trifásicos de baixa tensão em 1979 para um grupo diversificado de produtos, que atua, além de motores elétricos de baixa tensão, também, nos segmentos de motores elétricos de alta tensão, geradores, motores de corrente contínua, transformadores de distribuição e de força, componentes elétricos, automação industrial e tintas e vernizes industriais, em 2000.

Em 1979, contava com 3542 empregados, situados e trabalhando em suas instalações no Brasil. Em 2000, contava com 7900 empregados, dos quais 468 trabalhando em suas controladas situadas no exterior. Essa ampliação de operações internacionais com subsidiárias em diversos países foi o que chamou nossa atenção para o desenvolvimento do presente estudo de caso.

O que demonstra o dinamismo e porte do Grupo DELTA é o seu faturamento bruto, que no exercício de 2000, chegou a R\$ 962 milhões. Os motores elétricos são o carro chefe de suas linhas de produtos, e representou 65% do faturamento.

Para uma melhor compreensão deste estudo de caso, segue a cronologia dos principais fatos da internacionalização do Grupo DELTA:

- 1968** - Primeiro faturamento de uma exportação do Grupo DELTA
- 1979** - Constituição Joint Venture Delta/Asea Industrial Ltda.
- 1981** - Constituição do Grupo Delta
- 1984** - Constituição da Eletromotores Yaracuy – Venezuela
- 1985** - Criado o Grupo DELTA e a “holding” DELTA S/A
- 1988** - Constituição da DELTA Exportadora Ltda (Trading)
- 1991** - Constituição da DELTA Electric Motors Inc. - EUA
 - Constituição da Delta Metalúrgica
 - Constituição da Joint Venture Delta/USA Incorporated com a Axpto (distribuidor da Delta nos EUA)
- 1992** - Constituição da DELTA Europe - Bélgica
 - Obtida a certificação ISO 9001 - Inmetro (Delta Motores)
- 1994** - Constituição da DELTA Equipamentos Eléctricos -Argentina
 - Constituição da Delta Japan - Japão
 - Certificação ISO 9001 - BVQI (Inglaterra) (Delta Máquinas)
 - Certificação ISO 9002 - (Delta Acionamentos)
- 1995** - Constituição da DELTA Austrália – Austrália
 - Constituição da DELTA Germany - Alemanha
- 1996** - Realizada a 1ª Convenção Internacional de Vendas - InterDelta
- 1997** - Constituição da DELTA U.K. - Inglaterra

- 1998**
 - Adquirido distribuidor nos Estados Unidos “Axpto Eletric Motors Corp.”
 - Constituição: DELTA France - França
 - Constituição: DELTA Ibéria - Espanha
 - Constituição: DELTA Overseas
 - Constituição: DELTA Escandinávia - Suécia
 - Licença para geradores (Elin)

- 1999**
 - Constituição da DELTA México - México
 - Aprovada a reestruturação a Delta Motores incorpora todas as controladas do Grupo no país e denomina-se Delta Indústrias

- 2000**
 - Aquisição fábrica de motores da ABB no México
 - Aquisição controle acionário da Morbe – Argentina, (fábrica de motores elétricos monofásicos)
 - Aquisição do controle acionário da Intermatic S.A., na Argentina (fábrica de disjuntores)

- 2001**
 - Constituição Delta Venezuela
 - Constituição da Delta Itália

O Grupo DELTA efetuou sua primeira exportação em 1968. A atuação predominante em exportações perdurou até 1990, a partir desse ano, iniciou-se um estágio de envolvimento comprometido, pois implantou-se subsidiárias no exterior. Inicialmente, com escritórios de venda e distribuição de produtos, em treze países e, posteriormente, a partir de março de 2000, também com instalação de operações fabris na Argentina e no México.

Para TERNES (1997), a implantação de subsidiárias produtivas está sendo o ponto alto do processo de internacionalização do Grupo DELTA, com o aumento do comprometimento nos negócios internacionais.

4.2 Processo de Internacionalização do Grupo DELTA

O principal objetivo do Grupo DELTA é ser líder mundial em motores elétricos industriais. Para tanto, desenvolve uma ambiciosa estratégia de internacionalização, com o estabelecimento de filiais nos cinco continentes, buscando garantir e ampliar os níveis de competitividade tecnológica, de produção e comercial.

Para os negócios internacionais do Grupo DELTA, a assistência técnica de produtos e clientes é fator chave para o sucesso. Nesse sentido, buscou-se nas duas últimas décadas estabelecer uma rede internacional de assistência técnica, a qual acompanha as operações de exportações e implantação de subsidiárias. Busca-se, oferecer soluções integrais a clientes industriais.

4.2.1 Etapa de Pré-envolvimento (1961- 1967)

Segundo o modelo de KRAUS (2000, p. 78), a etapa de pré-envolvimento é caracterizada por possuir seu foco no mercado doméstico brasileiro, “não há interesse de buscar desafios além fronteiras. No Brasil, a existência de um mercado fechado à concorrência internacional gerou uma certa torpeza às empresas incluídas nessa etapa”.

Esta etapa de pré-envolvimento possui dois estágios: empresa produtora não exportadora e empresa pré-exportadora.

A empresa produtora não exportadora

No caso do Grupo DELTA, o período de 1961-1967 caracterizou-se por organização e direcionamento do negócio, e o desbravamento do mercado brasileiro de motores, pois não se tinha tradição de fabricação de motores elétricos em Santa Catarina e a marca e os serviços eram desconhecidos.

O crescimento, apresentado pelo Grupo DELTA, nesse período, deveu-se à orientação e presença dos três empreendedores que vislumbraram a possibilidade de negócio. Discutia-se, na empresa, os passos necessários para estruturar e manter o crescimento no longo prazo, inclusive conjecturando-se a implantação de uma noção de mercado ampliado, com associações no Brasil e no exterior.

O Grupo DELTA, nesse período, conseguiu superar os limites de sua localização geográfica, falta de mão-de-obra qualificada, acesso aos principais mercados consumidores no Brasil, além dos problemas decorrentes da infraestrutura deficiente em estradas, portos, aeroportos e meios de comunicação.

A realidade tem mostrado que a ênfase no mercado doméstico brasileiro pode ser um indicador da existência de fatores limitantes internos, tais como: tecnologia, capacidade gerencial e financeira. Estes fatores, aliados a política de proteção do mercado brasileiro, da época, levaram o Grupo DELTA a atuar, nesses anos iniciais, no mercado interno. Contudo, foram anos de aprendizagem e crescimento de uma cultura corporativa voltada para a inovação e a valorização de seus colaboradores, em grande parte formados na própria organização.

A empresa pré-exportadora

A empresa pré-exportadora, segundo o modelo de KRAUS (2000, p.89), mantém o foco no mercado doméstico, mas devido a alguns fatores, tais como: existência de uma liderança forte, a sucessão no comando da empresa familiar por um membro da família ou executivo com orientação internacional, a contratação de pessoal com vivência internacional, ser descoberta ou procurada por agentes de compra internacional, ou importadores.

No caso do Grupo DELTA, as evidências empíricas levam ao entendimento de que a liderança forte dos seus fundadores foi fator primordial para iniciar viagens internacionais, em especial à Europa, para visitar feiras e manter contatos com produtos concorrentes e tecnologias de ponta.

Do ponto de vista interno, além da incorporação de novas tecnologias, a preocupação com a qualidade colocava a empresa, à época, numa posição de destaque. Essa obsessão, com a melhoria da qualidade dos processos e produtos, transferiu-se para a marca DELTA que se edificava. Neste sentido, outro importante investimento foi no treinamento de pessoal, ou seja, estavam lançadas as pré-condições para se iniciar à internacionalização da empresa.

Até este momento, a empresa concentrou-se no mercado interno, dominado por uma combinação de agentes locais e estrangeiros. O Grupo DELTA ganha participação de mercado investindo na expansão contínua de sua capacidade de produção e na melhor tecnologia disponível.

4.2.2 Etapa de Envolvimento Passivo (1968-1979)

Nesta fase, segundo KRAUS (2000, p. 90), a empresa aprofunda contatos com agentes e importadores, participa efetivamente de feiras/exposições e exporta.

O envolvimento passivo, todavia, mesmo como um estágio de aprendizagem guarda em si algumas armadilhas. A empresa, com um histórico de atuação no mercado doméstico brasileiro, protegido e menos competitivo, passa por uma euforia da realização de operações de exportação. Há um evidente desequilíbrio de poderes, de um lado agentes e importadores com conhecimento aprofundado de mercado e de negociações, de outro, uma empresa carente de informações e de conhecimentos das regras do mercado internacional.

Esta etapa foi caracterizada por KRAUS (2000) como a “armadilha da internacionalização”, onde a empresa brasileira não exporta, mas é comprada, e não detém um maior controle das operações de exportação. O que chama a atenção é que muitas empresas produtoras exportadoras brasileiras estão presas a essa “armadilha da internacionalização”, mas não se dão conta de suas passividades.

A etapa do envolvimento passivo está dividida em dois estágios: exportadora irregular e exportadora passiva, os quais são colocados a seguir.

Exportadora Irregular

O Grupo DELTA iniciou exportações de forma irregular, inicialmente para os países do Cone Sul, depois para os Estados Unidos e Europa, de forma crescente

mais com alternâncias de períodos de crescimento e retrocesso nos volumes e valores exportados.

KRAUS (2000, p.91), conceitua as exportadoras irregulares como sendo empresas produtoras exportadoras com pouca atuação no mercado externo e de forma não programada. Cabe ressaltar que o dado fator que caracteriza uma exportadora irregular não é o volume de capital envolvido, mas as atitudes que a empresa venha adotar para um envolvimento mais comprometido com o mercado internacional.

Durante esse estágio de exportadora irregular, o Grupo DELTA continuou com sua ênfase no mercado doméstico brasileiro conseguindo alcançar a liderança no segmento de motores, com o estabelecimento de uma rede de assistência técnica autorizada, e filiais regionais.

Para o Grupo DELTA, aprofundar o seu processo de internacionalização mediante o incremento de exportações, foi no entender de seus executivos, resultante dos limites de crescimento do mercado interno. Outro aspecto a ser colocado, diz respeito à imagem que criavam na década de 60 para as empresas exportadoras, como sendo sinônimos de qualidade e detentoras de avanços tecnológicos, empresas com segurança financeira, “imunes às crises brasileiras”.

Como exportadora irregular, o Grupo DELTA buscou ajustar-se às exigências do mercado internacional, e esses ajustes foram transferidos para o interior do Grupo, o que resultou em uma estrutura organizacional de grande empresa, e em mecanismos de pesquisa tecnológica, qualidade de mão-de-obra, produção automatizada, informatização das informações e controle de custos.

Exportadora Passiva

No modelo de análise (KRAUS, 2000, p. 92), exportadora passiva é aquela que, mesmo com um volume considerável, em alguns casos de 100%, com exportações, possui um foco nos aspectos de administração da produção, como por exemplo: melhoria da qualidade, dos custos de produção e otimização dos processos industriais.

O Grupo DELTA, nesse estágio, buscou adequar-se as exigências de cada país, como autorizações dos órgãos oficiais de licenciamento. Tornou-se imperativo, nesse estágio, intensificar viagens e a participação em feiras para tornar o produto conhecido, selecionar os revendedores e estabelecer uma estrutura de assistência técnica, para apoiar a pós-venda. Como colocado anteriormente, neste tipo de negócio a assistência técnica é fator chave para, em tempo, prestar atendimento ao cliente.

O Grupo DELTA, embora grande no Brasil, é uma empresa de pequeno porte, quando comparada com seus concorrentes internacionais. Aliado a isso, o desconhecimento dos mecanismos do mercado internacional, levaram a empresa a seguir as recomendações de agentes internacionais e importadores, o que gerou, durante esses anos, relações de dependência com esses intermediários.

Nesse estágio, percebeu-se uma diferença do Grupo DELTA e outras experiências de empresas brasileiras que sustentaram o modelo de KRAUS (2000): o reconhecimento da passividade da empresa perante o mercado externo. Verificou-se que, devido à cultura corporativa instalada e a natureza de seus produtos, o Grupo DELTA transformou este reconhecimento em aprendizagem que, por fim, viria corroborar com suas estratégias futuras de internacionalização.

O Grupo DELTA, na qualidade de líder de mercado no Brasil, e acostumado a conduzir todo um setor da economia brasileira, logo percebeu sua passividade e que os intermediários, e suas opções de negócios não proporcionariam uma alavancagem no futuro. Dessa forma, paralelamente ao crescimento das operações de exportação, a empresa realizou investimentos continuados, tanto na expansão física, quanto na ampliação de recursos tecnológicos, máquinas e equipamentos. O que proporcionou a consolidação do nome “DELTA” como uma das marcas relacionadas a motores elétricos, nos mercados onde atua.

A chamada “armadilha da internacionalização”, no caso do Grupo DELTA, trouxe resultados positivos para as operações de exportação e deu base para ampliar os níveis de comprometimento. Os produtos desse estágio, visíveis até o presente, são os programas de inovação tecnológica, o trabalho de equipes próprias de pesquisa, e convênios com conceituadas universidades e centros de pesquisas nacionais e internacionais.

Até 1970, o Grupo DELTA concentrou-se no mercado interno, investindo na expansão de sua capacidade de produção e buscando novas tecnologias. Através de financiamentos atraentes do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), a empresa se torna líder no mercado por possuir um custo de produção abaixo de seus concorrentes. A maior participação no mercado interno aliado ao incremento das exportações trouxe, ao Grupo DELTA, vantagens frente a seus concorrentes em preços e qualidade.

O Grupo DELTA inicia a exportação de motores em 1971, para os seguintes países: Uruguai, Paraguai, Equador e Bolívia e, posteriormente, para a Europa e

Estados Unidos. Neste período, as quantidades exportadas eram mínimas. Em 1973, já exportava para vinte países, aumentando para trinta e dois em 1975.

Tal crescimento, em quatro anos no mercado externo, segundo depoimento de um dos executivos do Grupo, deveu-se aos preços de seus motores ajustados aos novos mercados, pronto atendimento em peças de reposição e assistência técnica, tecnologia e qualidade de seus produtos, além do incremento da participação de feiras e exposições, adquirindo um maior conhecimento do mercado.

4.2.3 Etapa do Envolvimento Ativo

Segundo KRAUS (2000, p.93), a etapa do envolvimento ativo inicia-se, no caso brasileiro, com a tomada de consciência da passividade da empresa e da existência da passividade nas operações de exportações. Todavia, segundo o autor (2000), a simples tomada de consciência não modifica de imediato as operações de exportação da empresa. Pois, durante anos, a empresa e seus intermediários/compradores desenvolveram relações amistosas, vantajosas, em grande parte, para os importadores.

O ato de romper com a “armadilha da internacionalização” é, em nosso entender, e com base na experiência vivenciada com empresas produtoras exportadora, um dos maiores desafios do comércio exterior brasileiro. Há situações, onde as empresas brasileiras conseguem reduções de preços, através da gestão da qualidade ou por desvalorizações cambiais, e esses ganhos são apropriados pelos integrantes do canal de distribuição, e não repassados aos consumidores finais.

A etapa do envolvimento ativo também se divide em dois estágios: exportadora pré-ativa e exportadora ativa.

Exportadora pré-ativa

A forma com que o Grupo DELTA conseguiu sair da “armadilha” é digna de exemplo para a indústria brasileira. Entenderam seus dirigentes, já na década de 70, como inconcebível o fato de uma empresa líder no mercado brasileiro ser dominada pelos integrantes do canal de distribuição. Dessa forma, instalou-se um certo “incômodo organizacional” com esse estado de coisas.

KRAUS (2000, p. 94), caracteriza a exportadora pré-ativa como um estágio posterior à exportadora passiva, onde a empresa busca o mercado rompendo com a dependência de intermediários. Parece que há uma passagem clara de um estágio a outro. Todavia, ao analisar-se o caso do Grupo DELTA, percebe-se que ações, caracterizadas como do estágio de pré-ativa, ocorreram simultaneamente ao de exportadora passiva, e não deixando caracterizado o estágio de exportadora pré-ativa.

O ponto de ruptura, existente no modelo de KRAUS, ocorreu logo após o envolvimento passivo, e deu início ao estágio de exportadora ativa.

Exportadora ativa

Para KRAUS (2000, p.95), a 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”.

Para muitos executivos brasileiros, atingir esse nível de equilíbrio nas negociações é uma meta utópica, dado o atual desenvolvimento do comércio exterior brasileiro. Para muitos, “comércio exterior é para os estrangeiros”, como que houvesse uma incapacidade nacional para balancear os relacionamentos e negociar num mesmo nível, entre empresas brasileiras e as internacionais.

Neste estágio, estabeleceu-se um certo sentido de direcionamento para as ações em nível internacional, ou, nas palavras de um alto executivo do Grupo DELTA: “uma nova e imprescindível experiência, a estratégia global de negócios”.

Uma postura ativa implicou na preparação de uma “expertise” nos mercados-alvo, conhecimento de mecanismos jurídicos, gestão de recursos financeiros em situações diferenciadas, e o domínio em aspectos das legislações específicas de cada país.

Uma característica desse estágio, para o Grupo DELTA, foi o estabelecimento de *um padrão* de procedimentos para cada novo mercado, ou seja, a empresa tem buscado um equilíbrio em suas relações com os integrantes dos canais de distribuição, e isso é perceptível nos dias de hoje.

Voltar-se para o mercado, todavia, também gera um aprendizado sobre os limites do processo de internacionalização, mediante exportações. No Brasil, as empresas, em sua maioria, adotam formas mais comprometidas de

internacionalização após o sucesso em exportações. Para o Grupo DELTA, isso ficou evidente no final da década de 70, quando se buscou a formação de uma joint-venture, como forma de ganhar competitividade e enfrentar seus concorrentes, o que caracteriza a etapa do envolvimento comprometido, no modelo de KRAUS (2000).

A joint-venture DELTA/ASEA Industrial Ltda tinha como objetivo importar tecnologia na área da eletrônica de potência, já desenvolvida na Europa e nos Estados Unidos.

4.2.4 Etapa de envolvimento comprometido (1980-2001)

Esta etapa é o grau máximo de comprometimento no processo de internacionalização, pois a empresa possui ativos no exterior. O envolvimento comprometido pode ocorrer com e sem investimento direto. Para KRAUS (2000, p. 96), o envolvimento comprometido também, “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. São desenvolvidos, também, produtos específicos dentro das necessidades dos mercados-alvo, e incrementados as ofertas de serviços de pós-venda, nos padrões e exigências dos consumidores internacionais.

No final dos anos 80, com 20 anos de atuação no comércio exterior, a direção do Grupo DELTA adotou um novo direcionamento estratégico, com foco em longo prazo. Optou-se, por orientar os investimentos para o “core business” (negócio principal), ou seja, motores elétricos e sistemas de automação industrial.

O direcionamento deveria ser incremental, buscando-se oportunidades de negócios dentro do “core business”, pois o mesmo voltou a apresentar perspectivas de expansão, devido à redução de algumas incertezas na economia brasileira, e de novas chances de ampliação de negócios em nível internacional.

As justificativas para essa mudança estratégica ocorreram devido à constatação de que o Grupo DELTA tinha alcançado, devido a sua exposição no mercado externo, níveis de competitividade e padrões internacionais.

Em 1980, as receitas decorrentes do mercado externo, evoluíram de uma participação de 12% nas receitas brutas da empresa, para 29%, em 2000. No período de 1986 a 1997, desta etapa do envolvimento comprometido, o Grupo DELTA passou por três grandes momentos:

- Resistir as turbulências da década de 80, considerada por muitos economistas, como a década perdida da economia brasileira. Nessa década, o Brasil passou por várias tentativas de se obter a estabilidade econômica; tentou-se, sem sucesso, oito planos econômicos, houve a troca do principal mandatário e de moeda;
- Resgate organizacional do seu “core business” e o firme propósito de transformar-se em “fabricante mundial de motores elétricos”;
- Período de sucessão na presidência e no comando geral do Grupo.

O momento mais marcante da década ocorreu em 1986, quando o, então, presidente Sarney, implantou o plano Cruzado e determinou o congelamento dos preços. A economia brasileira passou por uma hiperinflação, de conseqüências trágicas para todos os setores sociais e econômicos.

No início da década dos 90, o Brasil assistiu o conturbado curto período do governo Collor, com a proibição de movimentação de ativos, por um curto período, de todos os cidadãos e empresas do país. A consequência mais visível foi uma forte recessão, e o Grupo DELTA sofreu os seus impactos. A mais evidente foi a apresentação do primeiro balanço com prejuízo, em toda a sua história.

Verificou-se que o Grupo DELTA já vinha trabalhando com valores como: qualidade, produtividade, pesquisa tecnológica e a intensa qualificação de seus colaboradores. Desta forma, a empresa possuía uma “certa” vantagem competitiva frente a outras empresas que assimilaram tardiamente a cultura da qualidade dos produtos e serviços, além das vantagens perante as transformações econômicas que ocorreram no início da década de 1990, no Brasil.

Durante duas décadas, a empresa conviveu com as crises periódicas da economia brasileira, em razão dos desequilíbrios provocados pela inflação, o que determinava oscilações de mercado, alcançando diretamente os níveis de produção.

Neste período, o Grupo DELTA, passou por um de seus piores momentos. Como uma das consequências da conjuntura econômica brasileira, em 1981 a empresa se depara com uma crise nas vendas de seus produtos que perduraram por um ano e meio. A empresa registra esta situação de crise como sendo a mais longa e preocupante de todas enfrentadas até então. No entanto, na contra-mão dos fatos, o Grupo DELTA não dispensou seus funcionários, como tantas empresas o fizeram, mas oportunizou este momento para o desenvolvimento dos recursos humanos da empresa, através de treinamentos, qualificação e cursos.

CAVALCANTI e GOMES (2001) afirmam que a competitividade das empresas não mais está baseada em vantagens comparativas oriundas dos fatores clássicos

de produção – terra, capital e trabalho. Na nova economia estas vantagens deixam de ser relevantes diante do novo fator de produção: o conhecimento. Assim, o Grupo Delta preparava o recurso humano da empresa, para tornarem-se mais competitivos durante sua etapa de internacionalização.

Em 1983, em decorrência de uma política de diversificação de negócios, e aproveitamento de incentivos fiscais para o setor, passa a existir a Delta Química e a Delta Pescados. No entanto, na década de 90, após a alteração dos objetivos do Grupo e ao incremento da internacionalização, a Delta Pescados é vendida.

A joint-venture DELTA/MERIDIAN Industrial Ltda chega ao fim em 1981, levando o Grupo DELTA a entrar no mercado de motores de alta tensão, e, sua concorrente Búfalo deixou o mercado em 1985. Em 1999, a Eberle e a Kohlbach, apesar de estarem com dificuldades financeiras e serem de pequeno porte, eram as únicas empresas, além do Grupo DELTA, que produziam motores industriais. No segmento de motores de alta voltagem, atuam a Toshiba e a GE. Em 1996, a DELTA adquiriu a Motores Elétricos Brasil e tornou-se a empresa líder do setor, no Brasil, suprimindo 75% do mercado brasileiro de motores monofásicos e de motores trifásicos com 80% de participação do mercado.

Pensando em coibir o impacto da instabilidade da economia brasileira sobre a empresa, em 1989, o Grupo DELTA já estava presente em quarenta e um países adotando uma estratégia internacional agressiva. Propondo-se a garantir a distribuição e os serviços de pós-venda, a empresa constituiu uma estrutura internacional em treze países, através de subsidiárias comerciais.

A diversificação ocorrida, nesse período, provavelmente, levou a um direcionamento da pauta de decisões, dos principais executivos, para as questões

internas do Grupo DELTA e menos para as questões internacionais; o que pode ser percebida pela cronologia do processo de internacionalização da empresa.

Além da diversificação de seus investimentos e pensando em seu crescimento, o Grupo DELTA buscou também um novo negócio no exterior: a venda de sua tecnologia para Eletromotores Yaracuy, na Venezuela. Se, em uma primeira etapa, a empresa investe na aquisição de novas tecnologias para se tornar competitiva, neste momento a empresa de importadora para exportadora de tecnologia.

Com o intuito de captar de forma mais direta as tendências tecnológicas do maior mercado mundial de motores elétricos e atender diretamente os fabricantes de máquinas e equipamentos passar a existir a DELTA Electric Motors Corporation (1991), permitindo a entrada do nome DELTA entre os maiores distribuidores de motores elétricos nos Estados Unidos.

Neste período, o Grupo DELTA, aumentou sua área de atuação em todo o território nacional, operando também, no mercado norte americano e argentino. Contrataram representações e filiais na Inglaterra, Austrália e Japão.

Na Europa, o Grupo DELTA instalou uma estrutura de vendas e de atendimento direto ao cliente, com o objetivo de dar suporte técnico e operacional aos representantes distribuídos em países da Europa e se adaptar ao Mercado Comum Europeu, inicialmente com sede na Bélgica, em 1992, e depois na Alemanha (DELTA Germany, em 1995).

No início, o continente europeu era o parceiro mais importante do Grupo DELTA, sendo, o escritório na Alemanha (1976) uma das primeiras experiências da empresa concretizadas através de uma parceria local, que durou até 1980. Em 1995, a

DELTA encerrou sua parceria com um outro distribuidor na Alemanha e estabeleceu seu próprio escritório.

Em 1995, a DELTA Austrália ETAM LTD passa a atender o mercado da Oceania. Já no Japão, apesar de estar atuando a mais de oito anos não obtém um bom resultado em suas vendas, pois ainda se depara com barreiras culturais que obstaculizam um melhor desempenho das operações comerciais.

Neste período, a marca DELTA cresce em reconhecimento e competitividade, no mercado internacional, pelo composto de qualidade do produto, preço e assistência técnica oferecida. Com o funcionamento do Centro de Negócios (1995), uma divisão da DELTA Automação, a empresa pesquisa necessidades do mercado, interno e externo, na instalação ou ampliação de complexos industriais.

O Grupo DELTA tem investido 0,6% de seu faturamento em desenvolvimento de pessoal e ainda 3,5% em pesquisa e desenvolvimento de produtos. Este investimento ocorre em face da meta de crescimento médio de 10 a 15% ao ano e da estratégia de internacionalização, buscando novas aquisições e parcerias, sustentando um índice de crescimento.

Mesmo presente em 60 países, a partir de 1990, o Grupo DELTA investiu capital no exterior, com a constituição de Controladas de Vendas e Distribuição, com o objetivo de distribuição e operações fabris. Esta estratégia se deu devido à necessidade de se aproximar da cultura de cada mercado, em especial Estados Unidos e Europa; aproximar-se de tendências tecnológicas de novos produtos, de mercado e de sistemas de distribuição e logística, acelerando a entrega do produto ao cliente final; implantação de uma rede de assistência técnica; otimização da

marca DELTA; e, estar mais próxima dos clientes que utilizam o produto da empresa como insumo de seu produto final.

Além dos objetivos já citados, a estratégia de implantação das controladas no exterior visa de forma mais precisa:

- a) Incrementar as pesquisas, desenvolvimento da qualidade e de recursos gerenciais, e integração de sistemas de informação;
- b) Atender as exigências de certificação técnica do produto em cada país;
- c) Constituição de uma rede de distribuidores e assistentes técnicos em cada país de atuação, e adequação de logística;
- d) Descentralização da estrutura administrativa no Brasil: conhecimentos de mercado, mecanismos jurídicos, administração financeira, marketing etc;
- e) Foco nas vendas e promoções dos motores elétricos para posteriormente ingressar no mercado com os demais produtos.

Cerca de 65%, do faturamento com as exportações da empresa, advém das controladas no exterior, enquanto 35% se destinam diretamente a outros países. Vale ressaltar que o processo de internacionalização da empresa tornou-a mais competitiva internamente face ao incremento de sua escala de produção. Com o desenvolvimento nas exportações, o Grupo DELTA investiu no desenvolvimento de seu recurso humano e na melhoria dos sistemas de produção, diminuindo custos operacionais e aumentando sua produtividade.

TABELA – CONTROLADAS DELTA NO EXTERIOR

CONTROLADA	PAÍS	FATURAMENTO US\$/2000
Delta Electric Motores Corp.	EUA	49.947.456
Delta Equipamientos Electricos S.A. Morbe – Morchio Y Benitez S.A.I.C. Intermatic	Argentina	15.386.823 3.897.996 1.593.002
Delta México S.A. de C.V.	México	4.387.650
Delta Europe S.A.	Bélgica	5.488.452
Delta Germany GmbH	Alemanha	5.319.874
Delta Japan CO., Ltd	Japão	197.811
Delta Australia ETAM. Ltd	Australia	5.798.346
Delta Electric Motors (UK) Ltd	Inglaterra	5.338.581
Delta France	França	2.017.999
Delta Ibéria	Espanha	2.804.302
Delta Scandinavia AB	Suécia	2.352.460

FONTE: Departamento Contábil DELTA/2001

As ações estratégicas em cada país foram diferentes, todavia verificou-se um padrão quando da entrada. Primeiramente, se estudava o mercado, quem seria seus competidores, preços praticados, localização ideal, armazenamento e distribuição, como se dava o atendimento ao cliente, adequação às exigências tecnológicas, certificação de qualidade, legislação de cada país etc.

Pelo baixo investimento e nenhum custo fixo, a empresa iniciava sua participação nos países utilizando-se de agentes, distribuidores e vendedores. Todavia, depois de um período inicial, entrava diretamente no mercado. Notou-se que a qualidade do agente estava diretamente relacionada com o sucesso no mercado, levando a empresa a investir no treinamento destes. Posteriormente, substituiu-se a presença dos agentes por escritórios próprios, visando garantir as informações sobre o mercado.

A próxima etapa seria a construção de centros de produção nos países escolhidos, para atender a encomendas especiais. Com a produção local, seria mais fácil para a empresa produzir motores adaptados às preferências e necessidades de cada país. Assim, a empresa percebeu a importância em estar sediada no mercado alvo e este fato fez com que fosse tomada uma das decisões mais importantes da internacionalização do Grupo DELTA: investir numa fábrica na América do Norte. O Grupo DELTA discutiu sobre outras possibilidades, tais como: comprar fábrica já existente ou montar uma joint-venture. Optou-se por construir uma fábrica própria, para fugir de problemas culturais e a falta de tecnologia de uma empresa já existente.

O Grupo DELTA começou a estabelecer presença nos países vizinhos exportando pequenas quantidades ao Uruguai e Paraguai para, em seguida, centrar foco sobre a Argentina. Em 1994 instalou-se na Argentina através de uma empresa (Delta Equipamientos Electricos), obtendo como resultado, nos cinco primeiros anos sessenta por cento do mercado de motores industriais. No do Uruguai e do Paraguai, a empresa detinha sessenta por cento do mercado. Com a compra da empresa Beta, que detinha cerca de 60% desse mercado, o Grupo DELTA fortaleceu a sua posição de motores monofásicos, e, adquirindo a Intermotor que trabalha com disjuntores, complementou a linha de produtos da Unidade de Negócios – Acionamentos.

No mercado dos Estados Unidos, prioridade do Grupo DELTA nesta etapa de internacionalização, começou-se a trabalhar em 1980 com distribuidores, por possuírem uma forte entrada junto às pequenas empresas. Porém, por não possuírem um canal junto às empresas de grande porte, decidiu-se estabelecer um escritório próprio, em Fort Lauderdale. Todavia, esta ação trouxe conflitos com os

distribuidores existentes e fez com que, em 1996, a empresa comprasse o seu distribuidor nos Estados Unidos. Com essa aquisição, a DELTA reestruturou sua operação nos USA, com cinco escritórios.

O Grupo DELTA, em sua estratégia de internacionalização, investiu em empresas "controladas" com o objetivo de vendas, distribuição e fabricação de produtos no exterior. Quanto às controladas adquiridas:

- 1) Fábrica de motores industriais – México (agosto 2000), com participação de 10% no mercado mexicano; teve como objetivo ganhar maior presença neste mercado e tornar-se uma alternativa de fabricação e suporte ao mercado norte americano.
- 2) Fábrica de motores monofásicos na Argentina (Empresa Beta, março 2000), estabelecida em Córdoba; teve como objetivo ter maior presença em motores monofásicos na Argentina e ser um ponto de barreira de entrada de produtos, via Argentina, para o Mercosul.
- 3) Fábrica de disjuntores – Argentina (Intermotor, maio 2000), seu propósito era de ingressar no mercado de disjuntores como complemento de linha de componentes elétricos e ter acesso imediato à tecnologia.

Quanto aos objetivos das controladas adquiridas pelo Grupo DELTA, pode-se ressaltar:

- 1) Ampliação de novos mercados visando atuação no Leste Europeu, China e Coréia, países do Oriente Médio;

- 2) Introdução gradual de novos produtos nestes mercados (geradores, transformadores, acionamentos);
- 3) Implementação de uma rede de assistência técnica centralizada;
- 4) Incremento dos acordos com clientes preferenciais e com clientes que atuam em nível internacional;
- 5) Integrar os sistemas de informação com as controladas no exterior.
- 6) Facilitar a implantação do planejamento estratégico de cada controlada, visando o aumento da participação no mercado em que atua.

Em síntese, com as controladas, visa-se principalmente estar mais próximo do cliente, identificando tendências de mercado e de tecnologia. Verificou-se que, um dos maiores desafios que o Grupo enfrenta para alcançar estes objetivos é o de transferir a competência que possui no Brasil para as controladas no exterior, de forma coordenada e inter-relacionada, face ao alto grau de interdependência existente das atividades.

4.3 O Futuro do Grupo DELTA

A liderança do Grupo DELTA, no mercado brasileiro, deu-se principalmente pelos investimentos em tecnologia de produção e pela integração vertical. A verticalização, dos meios de produção, proporcionou a empresa o controle de todos os processos de produção (fundição, estampagem, embalagem, ferramentas etc) gerando vantagens competitivas em qualidade, prazos de entrega e sua margem de

lucro, além de uma eficiente rede de assistência técnica. Pode-se assinalar este fator, como um diferencial para o sucesso do Grupo DELTA.

A meta atual, para a continuidade da internacionalização do Grupo DELTA, está sendo consolidar a instalação de uma rede mundial de filiais agregado ao estabelecimento de uma rede global de estoques. Uma vez já firmado, em mais de 50 países, seus motores elétricos, a empresa analisa outros produtos, especialmente os sistemas industriais, soluções completas que utilizam a sinergia da ampla linha de produtos e serviços das empresas do grupo.

O Grupo DELTA tem como meta ser reconhecida como o maior fabricante mundial de motores elétricos industriais de baixa tensão, além de tornar-se líder no Brasil e de referência internacional em motores de alta tensão, geradores, drives, transformadores, motores para eletrodomésticos.

A perspectiva da empresa é continuar o crescimento no mercado externo na ordem de 20% ao ano, dentro de estratégia de tornar-se a maior fabricante de motores industriais do mundo. E, na medida em que consolida o mercado para este produto, investir em uma estrutura para exportação dos demais produtos.

Para alcançar este crescimento, o Grupo DELTA pretende investir em outras plantas industriais, para dar suporte aos principais mercados, consolidar e fortalecer a atuação das controladas existentes e sustentar a qualidade, e ofertar preços competitivos em nível internacional.

Em sua busca por novos mercados, a empresa possui como oportunidade, atuar no Leste Europeu, China e Coréia e países do Oriente Médio. Porém, em mercados como Índia e China, existe o desafio da competição com marcas fortes e produção

em grande escala dos fabricantes desses países, tornando seus produtos mais competitivos no mercado global.

Verificou-se, a luz do modelo Kraus, que não houve retrocessos no processo de internacionalização do Grupo DELTA, isto é, a empresa não reduziu o seu comprometimento com as operações internacionais. Ao contrário, seus investimentos e aquisições no exterior foram crescentes, garantindo uma ampliação gradual da atuação da empresa no mercado externo. No próximo capítulo são apresentadas as conclusões e as recomendações decorrentes deste estudo.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

A revisão da literatura, juntamente com o enquadramento do Grupo DELTA no modelo de internacionalização de empresas de Kraus (2000), possibilitaram a elaboração das seguintes conclusões e recomendações.

5.1 Conclusões

Verificou-se neste trabalho que em uma economia globalizada, as empresas se deparam com a questão do que fazer após a estabilização e liberação econômica do país, e como enfrentar a competição internacional. As empresas, especialmente as multinacionais, buscam competitividade adotando estratégias globais, buscando a comercialização em novos mercados e adquirindo insumos e tecnologia em mercados que vão além da fronteira de seu país.

Tendo um cenário marcado pela imprecisão sobre os prognósticos da economia, não apenas do país, mas mundial, a busca de investimento estrangeiro e de incremento das exportações passam a ser fundamental para o equilíbrio econômico do país.

Dentro desta perspectiva, o caso brasileiro vem demonstrando a crescente importância do comércio exterior na manutenção da ordem econômica de um país. A avaliação do Grupo DELTA proporcionou uma visão de como a empresa enfrentou o desafio da internacionalização, num mundo globalizado.

Uma das evidências constatadas ao longo desta pesquisa mostra que os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar são de natureza diversa, e são fortemente influenciados por fatores conjunturais, sistêmicos e estruturais inerentes à realidade de cada nação.

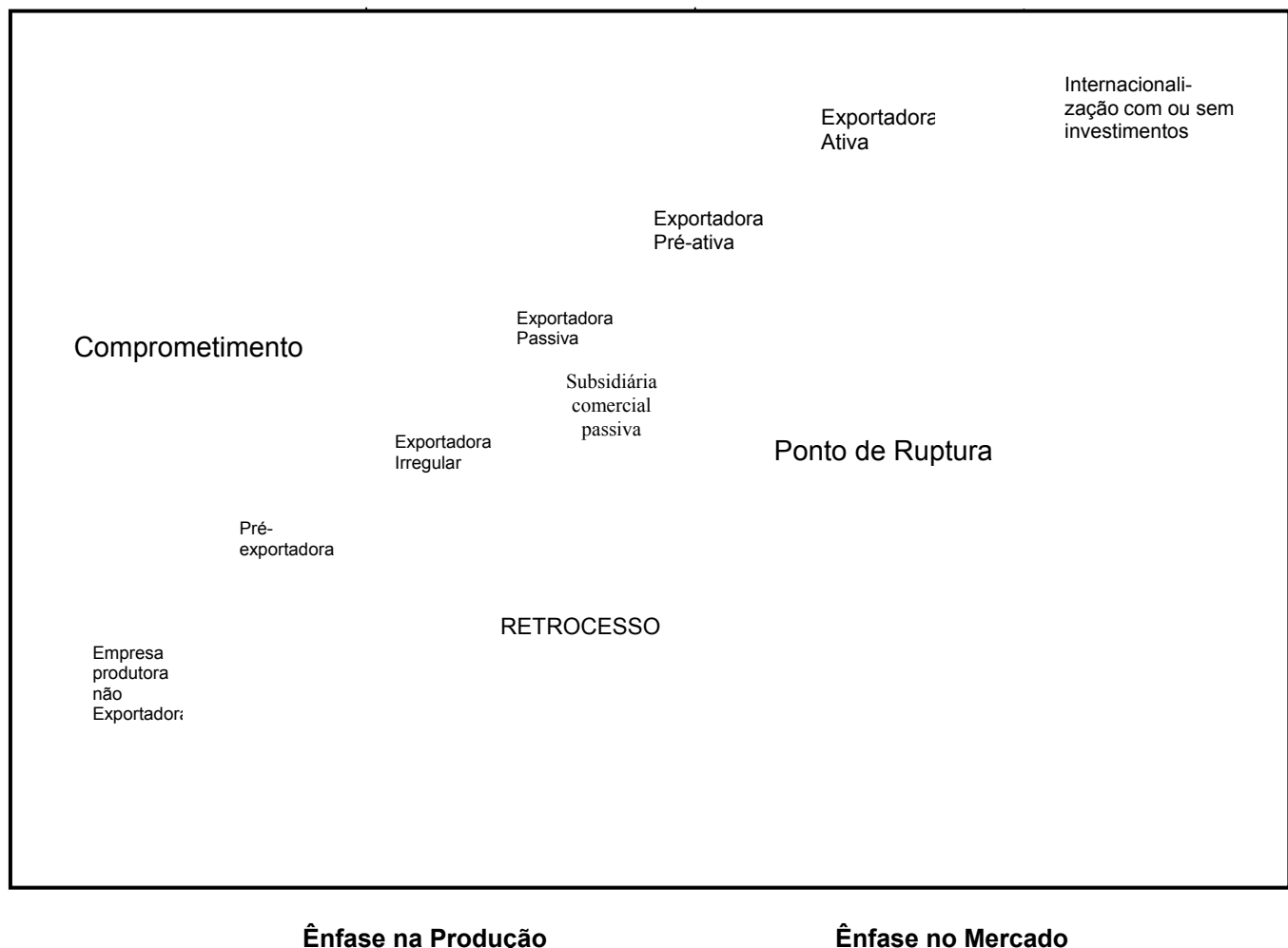
Pode-se afirmar que as estratégias voltadas à internacionalização emergem em circunstâncias nas quais as empresas passam a acreditar no comércio externo, como uma boa oportunidade de expansão para os seus negócios.

O enquadramento do Grupo DELTA, no modelo de internacionalização de empresas elaborado por Kraus (2000), serviu também para percebermos uma nova perspectiva sobre a importância na atividade exportadora, entendido agora como a capacidade de uma empresa em evoluir no seu processo de internacionalização através do seu crescente comprometimento com as operações internacionais.

O Grupo DELTA avançou rapidamente para estágios mais avançados do processo de internacionalização. Verificou-se que não houve retrocesso em nenhuma etapa, do modelo proposto por Kraus (2000), durante a internacionalização da empresa. Todavia, esta não é a realidade da maioria das empresas exportadoras brasileiras, quer seja por motivos de instabilidade econômica do país, ou, por falta de comprometimento de suas atividades internacionais, geralmente retrocedem em um determinado estágio deste processo e acabam por desistir da atividade exportadora.

KRAUS (2000, p. 94), caracteriza a exportadora pré-ativa como um estágio posterior à exportadora passiva, onde a empresa busca o mercado rompendo com a dependência de intermediários. Parece que há uma passagem clara de um estágio a outro. Todavia, ao analisar-se o caso do Grupo DELTA percebeu-se que, ações caracterizadas como do estágio de pré-ativa ocorreram simultaneamente ao de exportadora passiva. Não ficando caracterizado o estágio de exportadora pré-ativa. Desta forma, se propõe uma adequação no modelo Kraus ao caso da empresa Delta.

O ponto de ruptura, existente no modelo de Kraus, ocorreu logo após o envolvimento passivo, e deu início ao estágio de exportadora ativa.



Dentro do cenário político-econômico, que o Grupo DELTA esta inserido, desde sua fundação, verificou-se que a empresa teve condições de crescimento e desenvolvimento inicial amparada pelo forte crescimento da economia brasileira (década 60), amparada pela política de substituição de importação (década 70) e pela competitividade interna e externa a partir dos anos 80, apesar dos fatores macro-econômicos adversos existentes no Brasil. Todavia, após 1980, a empresa tornou-se menos competitiva em face de sua incapacidade de investimentos e dificuldade de conseguir financiamentos de longo prazo do exterior. O grupo DELTA, durante seu processo de internacionalização, manteve seu crescimento em decorrência da diversificação de sua linha de produtos, com inovação e adequação ao mercado interno e externo.

Foi comprovada a posição defendida por Kraus de que a internacionalização de empresas brasileiras é um processo incremental, no qual a empresa vai gradativamente ampliando o seu comprometimento com o mercado externo ao longo do tempo até a consagração da atividade de exportação como estratégia de negócio.

Um dos fatores verificados, que merece ser ressaltado, é a afirmação de Kraus de que a internacionalização de empresas brasileiras é, sobretudo, um processo de aprendizagem. A evolução do Grupo DELTA, dependeu da percepção positiva das lideranças da empresa sobre os riscos e as oportunidades envolvidos no contexto das operações internacionais. A empresa fez de sua atuação no mercado externo uma contínua aprendizagem, o que tornou a qualificação dos recursos humanos uma das questões que receberam maior esforço de gestão.

Apesar do Grupo Delta possuir um alto grau de comprometimento com vários mercados, verificou-se que a cada novo mercado a empresa inicia seu processo como uma exportadora irregular com envolvimento passivo. Conclui-se que o modelo Kraus não descreve o processo de internacionalização da empresa como um todo, mas sim, de cada mercado que a empresa busca conquistar. Verificou-se com o estudo de caso que o Grupo DELTA está a um só tempo em três diferentes estágios de comprometimento: passivo, ativo e comprometido. E, esse estágio de comprometimento varia segundo os objetivos da empresa e condicionantes existentes nos vários mercados.

Verificou-se que cerca de 65%, do faturamento com as exportações da empresa, advém das controladas no exterior, enquanto 35% se destinam diretamente a outros países. Esses 35% de receita “intra-empresa”, do Grupo Delta, são uma vantagem competitiva de suas subsidiárias.

Pode-se afirmar que a efetiva internacionalização do Grupo DELTA ocorreu quando suas lideranças passaram a acreditar na exportação, como uma boa oportunidade de expansão para os seus negócios e, gradativamente, tomaram decisões que foram moldando o escopo da sua atuação internacional. Isto pode-se verificando pelo fato do Grupo DELTA ter iniciado suas exportações para mercados mais próximos, como do Mercosul.

Já no tocante ao fenômeno descrito por Kraus como “armadilha da internacionalização”, onde a empresa brasileira não exporta, mas é comprada, e não detém um maior controle das operações de exportação, não ficou evidente a ocorrência deste fenômeno no processo da empresa pesquisada. Embora o Grupo DELTA tenha iniciado suas exportações através de um agente internacional, decidiu,

logo em seguida, adotar um regime de intensa parceria com seus importadores distribuidores, sem a participação de intermediários e já utilizando a sua própria marca nos produtos exportados.

A utilização de agentes e representantes pode caracterizar-se como um meio vantajoso para as empresas que buscam uma pequena participação no mercado externo. Este emprego ocorre principalmente com empresas de pequeno porte, que destinam um reduzido percentual (10%) de sua produção a um novo mercado. Quando a empresa opta por trabalhar com agentes e representantes reduz o investimento e gastos com marketing, viagens, escritórios externos etc.

A principal conclusão deste estudo, tendo em vista o objetivo geral do mesmo, é a de que o modelo de internacionalização de empresas de Kraus possibilita a compreensão do processo de internacionalização do Grupo DELTA, pois todas as etapas, do modelo aplicado estão evidenciadas.

Apresenta-se, a seguir, sugestões de estudos futuros das empresas produtoras exportadoras e dos negócios internacionais.

5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

- Realizar estudos multi-casos com empresas enquadradas num mesmo estágio de internacionalização, buscando-se identificar padrões de resposta das empresas, nos diferentes estágios do processo de internacionalização e comprometimento;

- Efetuar levantamentos comparativos entre empresas produtoras exportadoras brasileiras e outras localizadas em outros países em desenvolvimento, buscando ampliar a validação e o poder de explicação do modelo de internacionalização de empresas;

- Propor a implantação da “via rápida” em empresas produtoras e estruturar as etapas para consolidação dessas ações;

- Aumentar e acelerar o processo de capacitação sobre a organização e operacionalidade de empresas de comércio exterior, em âmbito universitário e empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, J. da SILVA. **Mercosul**: características estruturais de Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai. Florianópolis: Editora da UFSC, 1992.

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.

ARRUDA, Carlos Alberto, GOULART, Linda, BRASIL, Haroldo Vinagre. Estratégias de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo. IN: XVIII Encontro Anual da ANPAD, 1994, Curitiba. **ANAIS** Curitiba: ANPAD, 1994, v.8 p. 312-326.

BARRETTO, Antonio Sérgio Peixoto, **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

BARTLETT, C. A., GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior**: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

BATALHA, M. O.; DEMORI, F.. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Santa Catarina, Editora da UFSC, 1990.

BEHRENDTS, Frederico L. **Comércio exterior**. Porto Alegre, Ortiz, 1993.

BOLETIM DAS EXPORTAÇÕES DE SANTA CATARINA. **Secretaria do Estado do Desenvolvimento Econômico e Integração ao Mercosul**. Florianópolis, 1996.

BRAGA, Suzana R. et al. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

COLAIACOVO, J. L.. **Canales de Comercialización Internacional**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1989.

_____. **Técnicas de negociaciones**: texto y aplicaciones prácticas en el campo internacional. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1994.

_____. **Negociación e Contratación Internacional**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1990.

_____. **Trading Companies**: Experiência Profissional: textos y casos. Rio de Janeiro: Ph.D. Editora, 1986.

DAEMON, Dalton. **Comércio interno: análise, organização e planejamento como condicionantes de ampliação do comércio exterior**. Porto Alegre, Globo, 1976.

_____. **Economia Internacional**: análise e comentários. Blumenau: Ed. da FURB, 1995.

_____. **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.

DOMINGUES, Maria José C. De Souza. O perfil do administrador habilitado em comércio exterior na perspectiva do mercado de trabalho. **Revista Tecnológica - Dynamis**. Blumenau, FURB, vol. 1, n° 4. 1993.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1998.

ENSAIO DO COMÉRCIO EXTERIOR. **Informativo Banco do Brasil**. 10ª ed. Brasília, GECEX/ADCEX, 1995. Jan/Fev. p.01-28.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Guia da Indústria de Santa Catarina 1992**. Florianópolis, FIESC, 1992.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

FURTADO, Celso. **O mito do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Circulo do Livro, 1974.

GARCIA, L. M.. **Exportar**: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços. São Paulo: Aduaneiras, 1992.

GOLDENSTEIN, Lídia. **Repensando a dependência**. Rio de Janeiro;Paz e Terra, 1994.

GOULART, Linda, ARRUDA, Carlos Alberto, BRASIL, Haroldo Vinagre. A evolução na dinâmica de internacionalização. In: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GUILLOCHON, Bernard. **Teorias de comércio internacional**. Rio de Janeiro. Editora Campus Ltda., 1979.

JARILLO, J. C.; ECHEZARRAGA, J. M.. **Estratégia Internacional**: más allá de la exportación. Espanha, McGraw-Hill, 1991.

JESUS, Avelino de. **Relações comerciais internacionais**. São Paulo, Edições Aduaneiras Ltda., 1992.

KRAUS, Pedro Guilherme. **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.

_____. **O Estado de Santa Catarina e o Mercosul**. Blumenau, Relatório de Pesquisa, 1996.

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.

LEWIS, J.. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOUREIRO, Fernando e SANTOS, Silvio A. Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo v.26, n.1, p.23-34, janeiro/março 1991.

MARCANTONIO, A T., SANTOS, M., LEHFELD, N. A S. Pesquisa científica: a ênfase na pesquisa bibliográfica. In:_____. **Elaboração e divulgação do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. e ALPERSTEDT, Graziela Dias. Informática e Estrutura de Decisão Organizacional: um estudo de caso. IN: Anais do 19º Encontro Anual da ANPAD, 1995, João Pessoa. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. João Pessoa : ANPAD, 1995, Vol. I - Nº 6 p.309-327.

MAGNOLI, D.. **O novo mapa do mundo**. São Paulo: Moderna, 1993.

MATOS, J. P. de. **Finanças Internacionais**: introdução. Lisboa: Editorial Presença, 1992.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. São Paulo: Makron e McGraw-Hill. 1991.

MINTEZBERG, Henry e McHUGH, Alexandra. Strategy formation in na adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, june 1985, p. 160-197.

MOTTA VEIGA, Pedro da e MARKWALD, Ricardo A. Micro e pequenas empresas na exportação: desempenho do Brasil e lições da experiência internacional. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. Rio de Janeiro, p. 4-13, jul./set. 1998.

MOTTA VEIGA, Pedro da (coord.). Micro e pequenas empresas paulistas: desempenho e potencial exportador. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. Rio de Janeiro, p. 50-63, abr./jun. 1999.

PINHEIRO, Armando Castelar e MOREIRA, Maurício Mesquita. Perfil dos exportadores de manufaturados: quais as implicações de política? **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. Rio de Janeiro, p.37-51, out./dez. 2000.

SANTA CATARINA EM DADOS. **Departamento de Apoio Industrial – Setor Econômico – Estatístico**. Florianópolis, v. 7, 1996.

SELLTIZ, Wrightsmann e Cook. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2ª Ed. São Paulo, EPU Ltda., 1987.

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

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. São Paulo: Abril, 1983.

SULLIVAN, Daniel. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of international business studies**, second quarter, 1994, p. 325-342.

TERNES, Apolinário. **WEG 36 Anos de História**. Porto Alegre: Pallotti, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** -a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, out/dez. 2000.

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

YIN, Robert. **Case Study Research**-design and methods. Berverly Hills:Sage, 1987, 7ª ed.