

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE MODELO PARA IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES GERENCIAIS QUE  
AUMENTEM O DESEMPENHO DE EXPORTAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção da Universidade Federal de  
Santa Catarina como requisito parcial ao título de mestre  
em Engenharia de Produção.

**Renato Paulo Roratto**

Florianópolis  
Abril, 2003

Dados Internacionais de Catalogação para publicação

R787p Roratto, Renato Paulo.

Proposta de modelo para implantação de ações gerenciais que aumentem o desempenho de exportação de pequenas e médias empresas/ Renato Paulo Roratto; orientador, Osmar Possamai. – Florianópolis: Ed. do autor, 2003.

92 fl.: il.; 30cm.

Dissertação (Mestrado) –Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

1. Engenharia de Produção. 2. Pequenas e médias empresas - Administração 3. Empresas – Gestão competitiva. 4. Produtividade industrial. 5. Pequenas empresas – Exportações.

I. Título

CDD. 21ª ed. 658 4012

Bibliotecária Rosângela Westrupp – CRB 364/14ª

Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

**Renato Paulo Roratto**

**PROPOSTA DE MODELO PARA IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES GERENCIAIS QUE  
AUMENTEM O DESEMPENHO DE EXPORTAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de Abril de 2003.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do PPGEP

**Banca Examinadora:**

---

Professor Osmar Possamai, Dr.  
Orientador

---

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.  
Membro

---

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.  
Membro

Dedico este trabalho e tudo o que ele representa, a vocês, meu Pai e minha Mãe, como agradecimento pela vida que me deram. Dedico este trabalho e tudo o que ele contém a ti, minha filha Isadora, como forma de legado para um futuro melhor. Dedico este trabalho e tudo o que dele aprendi a vós, meus alunos, como registro de uma declaração de amor.

## AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos à Universidade Federal de Santa Catarina e aos professores do PPGEF, pelo empenho na realização deste programa de mestrado.

Dirijo especial agradecimentos à UNESC- Universidade do Extremo Sul Catarinense, a qual me acolheu como membro docente e permitiu a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, professor Osmar Possamai, Dr. pela grandeza e sabedoria de conduzir a construção deste trabalho.

Aos colegas de trabalho que opinaram e sugeriram valiosas contribuições;

Aos amigos que suportaram a separação pelo tempo de duração deste mestrado;

Aos meus irmãos, embora distantes, porém sempre presentes em todos os momentos;

À mãe da minha filha, esposa querida, pela paciência, estímulo e compreensão.

A Deus, por estar presente em todas as horas que necessitei.

À equipe de trabalho pelo esforço mental, empenho e dedicação na aplicação do modelo proposto.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

RORATTO, Renato Paulo. **Proposta de modelo para implantação de ações gerenciais que aumentem o desempenho de exportação de Pequenas e Médias Empresas.** [Proposing a model to improve management actions to raise small companies export performance]. Florianópolis, 2003. 103 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Este estudo tem como propósito apresentar e validar um modelo para diagnóstico da situação competitiva de pequenas e médias empresas. A idéia provém da compreensão sobre a influência de fatores sistêmicos no desempenho empresarial e também de fatores situados no âmbito interno à empresa. Dessa forma, o modelo proposto no trabalho permite identificar fatores originários do ambiente externo e interno que contribuem para facilitar ou inibir o desempenho exportador da empresa. Permite ainda avaliar o impacto destes fatores nos principais resultados que a empresa espera além de reconhecer os pontos fracos que requerem definição de medidas de ações estratégicas para correção. O modelo proposto se mostrou eficiente para a avaliação da propensão da empresa em considerar a adoção ou não de estratégias associativistas do tipo formação de consórcios de exportação. A aplicação foi realizada em uma empresa fabricante e exportadora de produtos derivados de madeira, localizada no sul de Santa Catarina onde os resultados foram um maior reconhecimento e compreensão sistemática dos efeitos da influência do ambiente externo e interno no desempenho da empresa, apontando melhorias que propiciarão maior competitividade para a referida empresa. O modelo proposto possibilita dotar a alta gerência de uma ferramenta para aprimorar a capacidade de avaliar o ambiente competitivo interno e externo de pequenas e médias empresas e criar comportamentos adequados que lhes permitam atingir seus objetivos.

Palavras-chave: pequenas empresas, gerência de exportação, consórcio de exportação.

## ABSTRACT

RORATTO, Renato Paulo. **Proposing a model to improve management actions to raise small companies export performance.** [Proposta de modelo para implantação de ações gerenciais que aumentem o desempenho de exportação de Pequenas e Médias Empresas]. Florianópolis, 2003. 103 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

The proposal of this study is to introduce and validate a model of diagnostic of competitive situation of small companies. The idea came from the comprehension of that systemic factors have influence on the results of the company as well as internal factors. The model identifies internal and external influences that affect company results. It does allow analyzing the impact of that these influences over the expected company result. In addition, it permits to recognize the weakness, which require definition of strategic corrective action. This model is effective in evaluating enterprise tendency on which allow considering to adopt or not the cooperative strategies such as export consortiums. This case was applied in a manufacture export company of wooden products located on south of Santa Catarina Brazilian State and where the results brings a bigger recognition and systematic understanding of the effect of the influence of the external and internal environment in the performance of the company, pointing improvements that will propitiate greater competitiveness for the cited company. The considered model makes possible to endow the high management with a tool to improve the capacity to evaluate the internal and external environment competitive of small size companies and to create adequate behaviors that allow them to reach its objectives.

Key words: small company, export management, export consortiums.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1- Apresentação do problema.....	13
1.2- Objetivos do trabalho.....	16
1.2.1- Objetivo Geral .....	16
1.2.2- Objetivos Específicos.....	16
1.3- Justificativa e relevância do trabalho.....	17
1.4- Metodologia .....	17
1.5- Limites do trabalho.....	18
1.6- Estrutura do trabalho.....	18
<b>CAPITULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1- Situação competitiva do Brasil e as PMEs no comércio exterior .....	20
2.1.1- Evolução do Comércio Exterior Brasileiro .....	20
2.1.2- Importância do segmento da PMEs no comércio exterior brasileiro.....	22
2.1.3- Problemas enfrentados pelas PMEs no processo de internacionalização .....	23
2.2- Comportamento do exportador.....	26
2.2.1- Estudos do comportamento do exportador.....	26
2.2.1.1- Iniciação nas exportações .....	27
2.2.1.2- Determinantes do comportamento exportador.....	28
2.2.1.3- Modelos de comportamento pré-exportador.....	31
2.2.1.4- Estágios seqüenciais .....	33
2.2.1.5- Grau de envolvimento com a atividade exportadora.....	35
2.3- Competitividade sistêmica .....	36
2.4- Considerações.....	39
<b>CAPITULO 3 - MODELO PROPOSTO .....</b>	<b>41</b>
3.1- Apresentação do modelo.....	42
3.2- Descrição das Etapas do modelo.....	42
3.2.1- Etapa 1: Determinação fatores externos.....	44
3.2.2- Etapa 2: Classificar fatores inibidores e facilitadores.....	46
3.2.3- Etapa 3: Determinar o grau de impacto de cada fator.....	47
3.2.4- Etapa 4: Determinar áreas gerenciais influenciadoras .....	48
3.2.5- Etapa 5: Determinar fatores internos facilitadores/inibidores.....	49

3.2.6-	Etapa 6: Classificar fatores internos em inibidores ou facilitadores.....	50
3.2.7-	Etapa 7: Determinar o grau de impacto de cada fator.....	50
3.2.8-	Etapa 8: Separar fatores externos e internos em inibidores ou facilitadores....	50
3.2.9-	Etapa 9: Determinar os fatores críticos ou prioritários internos e externos .....	52
3.2.10-	Etapa 10: Propor soluções.....	54
3.2.11-	Etapa 11: Selecionar soluções .....	54
3.2.12-	Etapa 12: Implantar soluções.....	56
3.2.13-	Etapa 13: Avaliação da implementação - Retroalimentação.....	56
3.2.14-	Considerações para a aplicação do modelo.....	57
<b>CAPITULO 4 - APLICAÇÃO DO MODELO.....</b>		<b>58</b>
4.1-	Caracterização da empresa.....	58
4.2-	Aplicação do modelo .....	60
4.2.1-	Fase preparatória.....	60
4.2.2-	Primeira Fase .....	61
4.2.2.1-	Etapa 1: Determinação de fatores externos .....	61
4.2.2.2-	Etapa 2: Classificar fatores inibidores e facilitadores .....	63
4.2.2.3-	Etapa 3: Determinar o grau de impacto de cada fator .....	63
4.2.3-	Segunda Fase .....	65
4.2.3.1-	Etapa 4: Determinar áreas gerenciais influenciadoras .....	66
4.2.3.2-	Etapa 5: Determinar os fatores gerenciais internos.....	66
4.2.3.3-	Etapa 6: Classificar fatores internos em inibidores ou facilitadores.....	69
4.2.3.4-	Etapa 7: Determinar o grau de impacto de cada fator .....	70
4.2.4-	Terceira fase .....	75
4.2.4.1-	Etapa 8: Separar fatores externos e internos em inibidores ou facilitadores .....	75
4.2.4.2-	Etapa 9: Determinação dos fatores críticos ou prioritários.....	78
4.2.4.3-	Etapa 10: Propor soluções apresentadas.....	84
4.2.4.4-	Etapa 11: Selecionar soluções.....	85
4.2.5-	Quarta Fase.....	87
4.2.5.1-	Implantação das soluções .....	87
4.3-	Considerações sobre o modelo proposto .....	88
<b>CAPITULO 5 - CONCLUSÕES.....</b>		<b>91</b>
5.1-	Conclusões .....	91
5.2-	Sugestões para trabalhos futuros .....	93

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>97</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>99</b>
<b>ANEXO A Fatores externos sistêmicos</b> .....	<b>100</b>
<b>ANEXO B Fatores externos estruturais</b> .....	<b>102</b>
<b>ANEXO C Fatores internos à empresa</b> .....	<b>103</b>
<b>ANEXO D Plano de ação</b> .....	<b>104</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Balança comercial brasileira e a participação no comércio mundial. ....	20
Figura 2 - Modelo causal de Cavusgil e Nevin. ....	31
Figura 3 - Modelo de Comportamento pré-exportador de Welch e Wiedersheim-Paul. ....	33
Figura 4 - Modelo Seqüencial de Estágios na exportação de Cavusgil. ....	34
Figura 5 - Raciocínio básico para elaboração do modelo. ....	41
Figura 6 - Fluxograma das etapas do modelo proposto ....	43
Figura 7 - Quadro para identificação de fatores externos à empresa. ....	44
Figura 8 - Tela do Microsoft Excel - Planilha fatores externos. ....	45
Figura 9 - Formulário para inserção de dados na planilha ....	46
Figura 10 - Identificação de fatores internos por área. ....	48
Figura 11 - Planilha de fatores internos ....	49
Figura 12 - Ficha de separação de fatores. ....	51
Figura 13 - Tela do Excel para separação de fatores inibidores/facilitadores. ....	52
Figura 14 - Exemplo para determinar fatores críticos ou prioritários. ....	53
Figura 15 - Matriz para seleção de soluções. ....	55
Figura 16 - Tabela de pesos para os fatores DRI. ....	55
Figura 17 - Ficha de registro de planos de ação. ....	56
Figura 18 - Identificação de fatores externos à empresa. ....	62
Figura 19 - Classificação de fatores externos facilitadores ou inibidores. ....	63
Figura 20 - Impacto dos fatores externos. ....	64
Figura 21 - Efeito dos fatores externos facilitadores. ....	65
Figura 22 - Fatores internos – Produção. ....	67
Figura 23 - Fatores internos – Vendas. ....	68
Figura 24 - Fatores internos – OLCE. ....	69
Figura 25 - Impacto dos fatores internos – Produção. ....	70
Figura 26 - Impacto dos fatores internos – Vendas ....	71
Figura 27 - Impacto dos fatores internos – OLCE. ....	72
Figura 28 - Impacto dos fatores internos. ....	74
Figura 29 - Separação fatores externos facilitadores. ....	76
Figura 30 - Fatores internos facilitadores. ....	76
Figura 31 - Fatores externos inibidores. ....	77
Figura 32 - Fatores internos inibidores. ....	78

Figura 33 - Avaliação dos fatores externos facilitadores.....	79
Figura 34 - Análise dos fatores internos facilitadores.....	81
Figura 35- Análise dos fatores externos inibidores.....	82
Figura 36 - Fatores internos inibidores – Vendas.....	83
Figura 37 - Fatores internos inibidores – Produção.....	83
Figura 38 - Fatores internos inibidores – OLCE.....	84
Figura 39 - Matriz de seleção de soluções.....	85
Figura 40 - Seleção de soluções.....	86

## **CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO**

### **1.1- Apresentação do problema**

Fatores de êxito da inserção das pequenas empresas no comércio internacional é um tema contundente, uma vez que o país necessita exportar para gerar divisas, bem como para obter capacidade financeira de continuar importando produtos, matérias-primas, máquina e equipamentos.

A principal característica do comércio exterior brasileiro, desde os anos 50 até o presente, é a concentração da pauta de exportação na pouca variedade de produtos exportados e o número restrito de empresas que respondem pelo volume de exportações. Dados do Ministério da Indústria e Comércio Exterior, apontados no diagnóstico situacional de 1996 (MDIC, 2002), indica que apenas 167 empresas são responsáveis por 59% do total das vendas externas brasileira. Em geral estas empresas são de grande porte e a maioria delas são multinacionais instaladas no país. Este perfil pouco tem se alterado até então de acordo com a Confederação Nacional das Indústrias.

Do total de empresas exportadoras, 87 (ou 0,57% do total) exportam valores acima de US\$ 100 milhões e representam US\$ 23,7 bilhões de exportação anual, o que corresponde a 49,38% das exportações brasileiras. Portanto, menos de 100 empresas são responsáveis por, aproximadamente, metade das exportações brasileiras (FIESC, 2001, p. 18).

A participação das pequenas e médias empresas (PME's) no comércio internacional é uma prioridade para o país porque elas podem contribuir pela flexibilidade, eficiência operacional e baixos custos de produção. Também são importantes pelo efeito em cadeia que podem proporcionar na diversificação de produtos e mercados, bem como pelo grau de geração de empregos e renda, necessários à prosperidade do país. No entanto, as PMEs carecem de recursos para arcar sozinhas com os altos custos que envolvem a iniciação e manutenção das operações internacionais, considerando que os processos de exportação e importação exigem operações e ações complexas.

Atualmente os programas governamentais de estímulo ao incremento das exportações brasileiras contemplam a inserção das pequenas e médias empresas no comércio

internacional, embora no passado, apesar de o Estado não ter medido esforços em utilizar todos os instrumentos econômicos, desde incentivos fiscais e creditícios, até subsídios, para incentivar as exportações, os resultados desta política não foram animadores, já que o Brasil participa com menos de 1% do total mundial de exportações.

Uma linha de ação nas estratégias da política para a internacionalização das PMEs é o estímulo à formação de consórcios de exportação. No entanto, as tentativas de formação de consórcios no Brasil resultaram mais em fracassos do que sucessos no passado, considerando ainda que a mortalidade das pequenas empresas é bastante alta. Muitas delas não chegam a sobreviver até os cinco anos (SEBRAE, 1998).

A cultura de exportação do empresário nacional é apontada como uma das principais causas das dificuldades de implementação de consórcios de exportação. “Uma das principais causas de fracasso das tentativas de constituição de consórcios é o individualismo e preocupação de que uma parte vai ter mais proveito que a outra” (MINERVINE, 2001, p. 270).

Uma moderna abordagem do modelo para a inserção competitiva da nação no comércio mundial tem dominado as discussões nos fóruns de desenvolvimento, envolve o reconhecimento de experiências exitosas em outros países, a exemplo da Itália, e baseia-se na concepção de que o fator determinante no desenvolvimento e na competitividade de determinada região é a capacidade de atuação organizada da própria sociedade local, fazendo com que a sustentabilidade das vantagens competitivas estejam alicerçadas na competência e na organização eficaz do sistema produtivo empresarial (PIRES, 2001).

Na mesma linha de argumentação, Casarotto e Pires (1998, p.48) afirmam que o “sucesso das atividades exportação sustentáveis a longo prazo depende do desenvolvimento das relações de colaboração entre atores econômicos e institucionais com os mesmos interesses e a disponibilidade de suficiente ‘massa crítica’ de informações, que sustente o dinâmico processo decisional”.

Neste enfoque, a competitividade das empresas é resultante de uma ordenação de forças macro ambientais originárias de uma compreensão sistêmica da realidade, além dos atributos da competência técnica de gestão interna da empresa. Este argumento encontra suporte também na afirmação de Oliveira (1988, p.127) onde “a vantagem competitiva de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação da sua alta administração”.

A decisão de exportar cabe tão somente à empresa e são seus gestores quem decidem se a empresa vai ou não exportar, que estratégias serão adotadas e para quais mercados seus

produtos serão vendidos. Certamente, os fatores externos influenciam o desempenho das empresas, criando condições restritivas ou favoráveis ao desempenho das exportações sem, no entanto, determinar a continuidade do processo de internacionalização de uma empresa.

Os estudos relativos ao comportamento exportador apresentam dois grupos de exportadores: os empreendedores e os aventureiros (ROCHA, 1987). Para os exportadores empreendedores, as exportações são encaradas como uma oportunidade comercial a ser explorada ao longo do tempo, preocupando-se em reunir recursos, esforços e perseverança visto que, o mercado externo é considerado uma dimensão estratégica para expansão de seus negócios. Do outro lado, encontram-se os aventureiros os quais possuem baixo grau de comprometimento com exportação e não se preocupam com organização dos sistemas gerenciais necessários à atividade internacional. O que diferenciaria o aventureiro dos empreendedores é a capacidade de perceber o meio ambiente e criar comportamentos adequados que lhes permitam atingir seu propósito maior.

Gertner et ali (apud ROCHA, 1987), ao estudarem o sucesso e fracasso em exportação, procuraram responder se a continuidade das atividades de exportação de empresas brasileiras, produtoras e exportadoras de manufaturados, poderia ser explicada através das características da própria empresa, das atitudes de sua gerência e de sua experiência em exportação. Ao testarem a hipótese de que a continuidade das exportações é função das atitudes da alta gerência das empresas, encontraram frente à impossibilidade de rejeitar a hipótese nula de que a continuidade das exportações não dependeria das atitudes da alta gerência. Ainda assim, acredita-se que as atitudes da alta gerência estejam relacionadas com a continuidade das atividades exportadoras.

Johanson e Vahlne (apud VEIGA, 2001) propuseram um modelo teórico que conceitualizou a dinâmica do processo de internacionalização das empresas a partir da relação entre risco e conhecimento de mercado, grau de atividade no mercado (comprometimento e operações) e decisões de comprometimento de recursos. O nível de risco e incertezas percebido nas operações em um mercado estrangeiro seria inversamente proporcional ao nível de conhecimento que a empresa detivesse sobre este mercado. Assim, o acúmulo de conhecimento e um maior comprometimento com o mercado levariam a novas decisões de comprometimento e modificações nas atividades atuais neste mercado, proporcionando um novo nível de conhecimento sobre o mercado. O conhecimento sobre o mercado poderia ser adquirido de duas formas: como conhecimento objetivo, poderia ser ensinado, transferido, registrado; como conhecimento prático ou experimental, adquirido através da experiência dos recursos humanos da empresa com o mercado, seria mais crítico, por ser mais difícil de obter.

Comprometimento foi entendido como a quantidade de recursos dispendido a determinado mercado, principalmente recursos dedicados ou especializados que seriam mais difíceis de reaproveitar para outros fins. As decisões de comprometimento estariam relacionadas às atividades atuais, motivadas por problemas ou oportunidades que surgissem nas operações no mercado. O reconhecimento de problemas e oportunidades no mercado seria função da exposição e experiência. As soluções encontradas levariam a um novo nível de comprometimento com o mercado, e a um novo nível de atividades, que seria a principal fonte de experiência e aprendizado.

A preocupação principal deste trabalho é determinar até que ponto a continuidade do processo de internacionalização é resultante do comprometimento da gerência na tomada de decisões em face à percepção de fatores internos e externos facilitadores e inibidores do desempenho empresarial.

Dessa forma o problema de pesquisa é formulado através da seguinte pergunta: é possível diagnosticar fatores que facilitam ou dificultam a inserção ou continuidade das pequenas e médias empresas no mercado de exportação, bem como se é possível a empresa exercer controles sobre os mesmos e assim, maximizar os efeitos positivos ou minimizar os efeitos negativos?

A partir do problema de pesquisa exposto, pode-se formular os objetivos do trabalho.

## **1.2- Objetivos do trabalho**

### **1.2.1- Objetivo Geral**

Desenvolver um modelo para avaliação de fatores inibidores e facilitadores do desempenho das exportações que permitam o diagnóstico das bases da competitividade para pequenas e médias empresas.

### **1.2.2- Objetivos Específicos**

- Identificar fatores, internos e externos, associados ao desempenho das atividades de exportação nas pequenas e médias empresas;
- Determinar a influência dos fatores externos e internos nas atividades vinculadas à exportação;

- Estabelecer os fatores críticos ao desempenho exportador para pequenas e médias empresas.

### **1.3- Justificativa e relevância do trabalho**

Com os desafios impostos pela globalização, a competitividade tem sido indiscutivelmente uma relevante área de estudo das ciências sociais com a preocupação de analisar as potencialidades e limitações da indústria de cada país, em sobreviver a este processo, bem como valorizar mecanismos que fortaleçam a capacidade das empresas nacionais de disputar por mercados em ambientes de intensa concorrência (FERRAZ, 1997).

Para Rocha (1987), o ambiente permeia todas as atividades empresarias e é a razão de ser das empresas. É através da relação de trocas com o ambiente que a empresa obtém recursos para gerar produtos e serviços que lhe permitem novos recursos para seu crescimento e continuidade.

A combinação do ambiente externo e interno exerce influência nas ações da empresa, podendo afetar direta ou indiretamente, positiva ou negativamente os indicadores de desempenho. O controle dos fatores externos e internos permitiria maiores chances de êxito empresarial especialmente para as pequenas e médias empresas brasileiras que representam um grande esforço para o desenvolvimento econômico e social do país.

Portanto, dotar a gerência de uma ferramenta capaz de auxiliar na compreensão do meio ambiente e sua influência sobre os resultados da empresa a fim de permitir a adoção de medidas corretivas dos fatores inibidores ou maximizadora dos fatores facilitadores, contribui para aumentar as chances de sobrevivência das pequenas e médias empresas.

### **1.4- Metodologia**

A metodologia escolhida para a consecução dos objetivos deste trabalho é a pesquisa de campo do tipo exploratório-descritivo de caráter qualitativo.

Segundo Lakatos e Marconi (1991), pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Estudos exploratório-descritivo combinados são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno,

como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empírica e/ou teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis.

### **1.5- Limites do trabalho**

O presente trabalho limitar-se-á ao estudo dos fatores externos e internos percebidos por uma empresa num determinado período de tempo, deixando de investigar aqueles fatores que ela poderia ou deveria perceber e não o fez.

Limitar-se-á identificar os fatores externos internos e a forma como impactam nos resultados, no sentido de permitir a proposição e escolha de alternativas de solução para neutralizar, minimizar ou maximizar os efeitos provocados pela influência do ambiente interno e externo sobre as operações da empresa.

### **1.6- Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está organizado em 5 capítulos.

No segundo capítulo são apresentadas a contextualização do comércio exterior brasileiro e a importância da inserção das pequenas e médias empresas no comércio internacional, bem como as principais dificuldades que são percebidas neste processo. Ainda, são apresentados os estudos já realizados sobre o comportamento do exportador e a visão de competitividade sistêmica.

No terceiro capítulo é apresentado o raciocínio e a lógica para elaboração do modelo que se propõe para diagnóstico da situação competitiva para pequenas e médias empresas, descrevendo todas as etapas que o compõem.

No quarto capítulo são relatados os resultados da aplicação do modelo em uma empresa do ramo de derivados de madeira situada no extremo sul de Santa Catarina. Neste capítulo são descritas as execuções dos procedimentos, segundo cada etapa do modelo. Na parte final deste capítulo são apresentadas as sugestões da aplicação do modelo.

Por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

## CAPITULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Brasil tem uma participação importante no comércio mundial pelo potencial de seus recursos naturais, pela capacidade de desenvolvimento industrial e pela posição de liderança econômica na América Latina, apesar de sua pouca representatividade no montante das exportações mundiais.

Esta pouca representatividade é reflexo dos erros e acertos do passado. De acordo com Lababut (1994), as práticas de comércio exterior brasileiro no período colonial eram proibidas e limitavam-se a suprir as necessidades da metrópole portuguesa a qual exercia o monopólio das colônias. Até mesmo, depois da independência política em 1822, o comércio brasileiro permaneceu subordinado a Portugal.

A soberania econômica só foi conquistada com os resultados das exportações do café. Após a proclamação da República em 1889, o Brasil inicia uma longa marcha ao modelo de crescimento à base de exportação de produtos primários, tornando-se o primeiro produtor mundial de café por volta do ano de 1930. Durante esta década, iniciou-se a primeira etapa de industrialização do país onde a produção industrial cresceu baseada na utilização intensiva de equipamentos já instalado e na importação de equipamentos usados proveniente de indústrias americanas atingidas pela crise de 1929. Durante a década de 50 o país inicia um programa de substituição de importações que se transformou no grande fator de crescimento da indústria nacional e de desenvolvimento econômico.

Com a industrialização brasileira, houve uma mudança no processo do comércio exterior nacional onde, o país passou a importar máquinas e equipamentos para exportar bens manufaturados até chegar nos anos 80 onde se registrou um período de *superávits* comerciais sucessivos.

Já no final da década de 90, início do novo milênio, a situação competitiva do país se apresentava desafiadora dada a característica peculiar do perfil do modelo exportador brasileiro, concentrado em poucos produtos, exportados para restritos mercados e, sobretudo, pela exclusão das PMEs - pequenas e médias empresas do comércio exterior brasileiro.

## 2.1- Situação competitiva do Brasil e as PMEs no comércio exterior

O modelo de desenvolvimento adotado pelo Brasil nos períodos passados não contemplava a inserção das pequenas e médias empresas no comércio internacional, mesmo porque a distinção e o reconhecimento da importância do setor se dá apenas posteriormente a lei 9.317 de 5 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996). Os estudos referentes as exportações deste setor são bastante difíceis no Brasil devido a que “As estatísticas disponíveis no País sobre o comércio exterior não contemplam, de maneira distinta, o segmento das micro e pequenas empresas, uma vez que os dados existentes não estão associados ao porte da empresa, dificultando, sobremaneira, a aferição da participação da empresa de pequeno porte no esforço exportador” (SEBRAE,2000, p. 4).

### 2.1.1- Evolução do Comércio Exterior Brasileiro

O Brasil, historicamente apresenta pouca expressão no comércio internacional, fato verificado através da participação do comércio exterior brasileiro no volume total do comércio mundial como mostra a figura 1.

Ano	Exportações	Importações	Saldo	Total das Exportações Mundiais US\$	% Participação do Brasil
1950	1,355	0,942	0,413	57,200	2,37
1955	1,423	1,104	0,319	84,800	1,68
1960	1,269	1,293	-0,024	114,500	1,11
1965	1,595	0,941	0,654	167,000	0,96
1970	2,739	2,507	0,232	299,700	0,91
1975	8,670	12,210	-3,540	850,700	1,02
1980	20,132	22,955	-2,823	1.940,800	1,04
1985	25,639	13,153	12,486	1.872,000	1,37
1990	31,414	20,661	10,753	3.395,300	0,93
1995	46,506	49,792	-3,286	5.004,000	0,93
2000	55,086	55,791	-0,705	6.036,000	0,91
2001	55,580	58,223	2,643	5.985,000	0,92

Valores em milhões de dólares.

Figura 1 - Balança comercial brasileira e a participação no comércio mundial. (Secex – Sistema Alice, 2002).

Observa-se que o Brasil não tem acompanhado a evolução do comércio mundial. Enquanto o comércio mundial cresceu de 57,2 milhões de dólares em 1950 para 6.036 bilhões no ano dois mil, o que representa um crescimento da ordem de 105,5 vezes, a participação das exportações brasileiras decresceu de 2.37 pontos percentuais em 1950 para 0.91 pontos percentuais no ano de dois mil. A recuperação para 0,92% em 2001, muito pode ser creditada ao declínio do comércio mundial neste ano.

Comparando o total das exportações mundiais no ano 2000 em relação ao ano de 1990 e encontrar-se-á um crescimento de 77,8%. Evidentemente que deve ser considerado que boa parte deste crescimento, se deve às exportações entre matriz e filiais de empresas transnacionais.

Diante disso, afirma-se que o Brasil tem pouca influência no comércio internacional e, além do mais, o comércio exterior brasileiro possui característica bastante peculiar de ser concentrado em poucas empresas exportadoras, poucos mercados e produtos de exportação além de ser pouco representativo no volume total mundial o que torna um grande desafio para os próximos anos reverter este cenário.

Conclusões dos estudos recentes da Confederação da Indústria publicados no Comércio Internacional Catarinense (FIESC, 2001, p.18) revelam que “menos de 100 empresas são responsáveis por aproximadamente metade das exportações brasileiras”.

Pinheiro e Moreira, (2000) constataram que em 1990, 53 empresas respondiam por aproximadamente 44% do total das exportações de manufaturados. A grande dependência do Brasil em relação às empresas estrangeiras (EEs), principalmente em setores intensivos em capital, também é mencionada como um fator que restringiu o acesso às exportações brasileiras de manufaturados aos mercados dos países desenvolvidos.

Ao final década de 90, de acordo com Maluf (2000), o Brasil apresentava altíssima concentração de sua pauta exportadora, onde 18 setores respondiam por mais de 90% das vendas externas e apenas 300 empresas eram responsáveis por 80% das exportações. Mesmo apesar de todo o esforço, programas e medidas adotadas pelo governo brasileiro desde então, para promover e diversificar a pauta das exportações brasileiras, ainda assim, a mesma apresenta um alto grau de concentração, tanto com relação aos produtos, quanto aos países de destino e as regiões exportadoras.

Lababut (1994, p. 231), afirma que o Brasil “tem pouca tradição no mercado competitivo internacional, necessita de *Know How* como de rede comercial distribuidora para a colocação de seus produtos em todos os mercados”. O Brasil, não possuindo tradição de exportação de manufaturados, encontra dificuldades notadamente no que se refere a

conhecimento dos mercados, padrões de qualidade ainda não aceitas internacionalmente, despreparo do empresariado ainda não acostumado com as práticas usuais de comércio internacional.

Para reverter este quadro é importante que o setor produtivo amplie a capacidade de exportação e internacionalização das suas operações e principalmente que as pequenas e médias empresas passem a fazer parte do comércio internacional, ampliando assim a base exportadora do país.

### **2.1.2- Importância do segmento da PMEs no comércio exterior brasileiro**

O percentual de participação das micros e pequenas empresas brasileiras no volume exportado anualmente, de acordo com Spinola (apud PREVIDELLI e PÉROLA, 2000), é de apenas 22% do total, enquanto que, em países como a Itália, Dinamarca, Coreia do Sul e Suécia, por exemplo, é significativamente maior, variando de 30% a 53% do volume das exportações.

Segundo os dados publicados na *internet*, na página do Ministério da Indústria e Comércio Exterior (MDIC, acessado em: 4 Abr. 2003), 91,86% do total das empresas industriais brasileiras em 1994, eram pequenas e médias empresas e juntas participam com 28% do total do faturamento da economia brasileira empregando 39,58% da mão-de-obra total.

No ano 2000 a participação das micro empresas nas exportações brasileira foi de 5,4%, as pequenas de 7,0% e as médias 18,3%. Juntas, as PMEs foram responsáveis por 30,7% do montante total exportado pelo Brasil, enquanto que as grandes empresas contribuíram com 69,3%. Em termos de empresas exportadoras, as PMES representam 83,3% , as grandes empresas nacionais são em um total de 6,9% e outras representam 9,8% (FUNCEX, 2002).

Em Santa Catarina, o SEBRAE estima que o segmento das micro e pequenas empresas respondem por uma fatia que varia de 4% a 6 % do total de vendas para outros países. Das 779 empresas que atuam no mercado externo, apenas 86 são de grande porte, 235 são médias empresas, 329 são pequenas e 129 as micro (KIEFER, 2001).

Matilla (2001) destaca a condição das PMEs para a integração do Mercosul, como motores das economias e, sobretudo, como genuínas geradoras de emprego. Este posicionamento coloca o setor em uma plataforma interessante, se levar em conta que as

políticas tendem a beneficiar as PMEs, para que sua rápida resposta na captação de mão-de-obra ajude na manutenção dos níveis de emprego e produtividade.

Neste caminho, a exportação constitui uma chave para o desenvolvimento, não somente pelo ingresso de divisas que significa para a nação, mas também por seu efeito multiplicador na economia e sua constante relação com a melhora contínua e o aumento da produtividade, como consequência de renovadas exigências dos mercados de destino.

### **2.1.3- Problemas enfrentados pelas PMEs no processo de internacionalização**

As dificuldades iniciais no processo de internacionalização das pequenas e médias empresas, segundo Casarotto e Pires (1998, p.48), “são principalmente, determinadas pela falta de conhecimento sobre as oportunidades específicas de mercado de exportação, pela falta de colaboradores adequados e pelos altos custos de desenvolvimento de novos mercados”. Já Previdelli e Pérola (2000), identificam barreiras a serem transpostas pelas empresas ao se internacionalizarem tais como:

- elevada burocracia;
- dificuldade de obtenção de crédito;
- falta de competitividade;
- custos elevados de produção;
- tributação inadequada ao mercado pretendido.

Os resultados do Seminário participação das Micro, Pequenas e Médias Empresas do Mercosul nas Exportações, Problemas e Soluções, (FIEP, 1998) exibem, de forma mais sistemática e abrangente, a percepção dos problemas enfrentados pelas PMEs no processo de internacionalização, quais sejam:

- a) Burocráticos: questões relacionadas com a burocracia aparecem numa ampla gama de setores:
  - burocracia para abertura de empresas;
  - estrutura tributária;
  - nos trâmites aduaneiros;
- b) Tecnológicos: dificuldades de acompanhar a evolução tecnológica, nas suas várias dimensões, decorrentes da intensidade e da velocidade das inovações e invenções e consequência da redução do ciclo de vida dos produtos, das tecnologias de produção e

gestão. A pequena e média empresa tem dificuldades de identificar e acessar tecnologias, por desconhecer os caminhos da difusão tecnológica;

- c) Capacitação: nesta área foram identificadas dificuldades dos setores empresariais de micro, pequeno, médio porte terem acesso a programas, projetos de capacitação gerencial, tecnológico e de produção. Há poucos programas e distantes das bases produtivas das empresas;
- d) Informação:
  - dificuldade de acesso à fontes de informações confiáveis e fidedignas;
  - excessiva espacialização da informação por estarem um pouco em cada uma das diferentes instituições e não condensadas num documento de fácil acesso disponível para todas as instituições e facilmente acessíveis para todas as micro, pequenas e médias empresas;
  - desconhecimento das fontes de informações e de como utilizá-las e falta de mecanismos de atualização sistemática para os setores envolvidos;
- e) Financiamento:
  - inexistência de mecanismos financeiros para apoio às micro, pequenas e médias empresas;
  - inexistência de mecanismos financeiros para idéias inovadoras e criativas de novos empreendedores;
  - falta de garantias reais para alavancar financiamentos;
- f) Mercado e Promoção de Exportações:
  - excessivas burocracias para novos exportadores;
  - desconhecimento dos caminhos a serem percorridos pelo novo exportador;
  - falta de sistematização sobre informações de oportunidades de mercado;
  - falta de divulgação sistemática e intensa através de veículos que as micro, pequenas e médias empresas tenham acesso facilitado;
- g) Produção: dificuldades das pequenas e médias empresas produzirem com padrões de qualidade, produtividade e escalas de produção que tornem seus produtos competitivos no mercado nacional e internacional;
- h) Caracterização da Micro, Pequena e Média Empresa: ausência de informações e estudos confiáveis sobre a importância e o papel da pequena e média empresa nas economias do país – todos dizem que as micro, pequenas e médias empresas são importantes, porém, raramente podem ser encontrados dados comprobatórios do papel exercido por esse segmento empresarial;

- i) Integração: necessidade de identificar as oportunidades de complementação empresarial, tanto a nível nacional como a nível internacional e o desconhecimento dos mecanismos de cooperação empresarial internacional.

As pequenas empresas demonstram fragilidade no que tange a todos os problemas referenciados anteriormente. Daí resulta que, os consórcios de exportação surgem como uma alternativa estratégica viável para estas empresas, considerando que a maior parte dos problemas elencados, podem ser contornados mediante os serviços comuns que um consórcio pode se propor a realizar para seus associados tais como: capacitação gerencial, assistência tecnológica, pesquisas de mercado, divulgação de marca, comercialização e atendimento de demandas de grande porte, redução de custos de atividades de comércio exterior, acesso a linhas de crédito para financiamento da produção e comercialização, importação conjunta de matérias primas utilizando-se de benefícios fiscais, entre outros.

No Brasil a formação de consórcios ainda é incipiente, no entanto os estímulos para a implantação de consórcios de exportação têm sido intenso através dos projetos desenvolvidos pela Agência de Promoção de Exportações – Apex, desde a sua fundação em abril de 1998. Na definição da Apex, consórcio é um nome fantasia que descreve o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente, na forma de associação, sem fins lucrativos. As próprias empresas associadas são responsáveis pela definição de como vão trabalhar em conjunto.

Casarotto e Pires (1998) argumentam que as pequenas empresas podem ser competitivas, em termos internacionais, se inseridas em redes flexíveis, a exemplo dos consórcios da região italiana da Emilia Romana, onde as organizações associativas de pequenas e médias empresas têm conseguido competir globalmente em função do alto grau de associativismo e cooperação, elevando a renda per capita acima dos 25 mil dólares anuais com desenvolvimento sustentado, gerando emprego num curto espaço de tempo.

Consórcio de exportação pode ser considerado uma forma profissional e rápida para a internacionalização de empresas de pequeno e médio porte, embora a expressão consórcio tenha sofrido muito desgaste em anos passados, devido a “experiências não muito felizes”. (MINERVINE, 2001, p. 266). Por outro lado, Casarotto e Pires (1998, p. 20) ressaltam que “haverá dificuldades para implementação de algumas idéias aqui no Brasil, haja vista que não se tem no país o mesmo espírito cooperador, a mesma cultura daquela região italiana,” indicando claramente a necessidade de uma mudança cultural que deveria envolver a população, empresários, políticos e governantes do país, de forma a permitir sua introdução.

Coutinho e Ferraz (1994) chamam a atenção quanto a questão da gestão empresas de pequeno porte, em suas recomendações na análise da competitividade da indústria brasileira:

As médias empresas ou grandes estão em transição para o que se convencionou chamar de 'administração profissional'. Para estas empresas, promover a excelência da gestão pode ou não requerer executivos contratados no mercado, sendo precedente a resolução da questão sucessória. Neste caso, não há como prescrever recomendações genéricas, a não ser a necessidade do investimento na qualificação técnica da alta gestão destas empresas, independente de sua origem.

O caso das pequenas empresas é distinto: não há como e por que separar a propriedade da gestão e a interferência de interesses familiares nos negócios. O desafio para este grupo é distinto: é transitar de uma forma de gestão baseada na experiência para uma gestão que, além da experiência, seja capacitada tecnicamente (COUTINHO, FERRAZ, 1994, p. 202).

Nesse sentido, para serem competitivas as empresas, principalmente as PMEs, devem buscar a eficácia da gestão, visando a coerência externa quanto a um posicionamento estratégico de acordo com os fatores de sucesso no mercado e, coerência interna no que se refere a integração entre estratégia, capacitação e desempenho.

## **2.2- Comportamento do exportador**

Os primeiros estudos publicados no Brasil sobre o comportamento do exportador e a gerência de exportação foram organizados pela professora Ângela da Rocha e publicados no livro intitulado Gerência de Exportação no Brasil, publicado pela editora Atlas em 1987 (ROCHA, 1987). Estes estudos são originários, de acordo com o prefácio a obra, de uma linha de pesquisa em gerência de exportação do Instituto de Pesquisa em Administração - COPPEAD, na Universidade Federal do Rio de Janeiro, criada em 1977. Este trabalho tem sido o principal referencial teórico dos mais diversos estudos e dissertações de mestrados derivados deste tema (CARVALHO, 1996; PINTO, 1998; VEIGA, 2001).

### **2.2.1- Estudos do comportamento do exportador**

Rocha e Christensen (1987), ao se preocuparem com o porquê que de as empresas exportarem, examinaram os enfoques dos principais estudos realizados até então no Brasil e no exterior, desde os estudos que tratam de investigar as forças associadas à iniciação das empresas aos estudos daqueles que procuraram modelar os determinantes do comportamento do exportador e do não exportador.

### 2.2.1.1- Iniciação nas exportações

Os principais estudos empíricos a investigarem as forças associadas à iniciação das exportações (GRUB, 1971; BILKEY & TESAR, 1977; JOHNSTON & CZINKOTA, 1982; KAYNAK & KOTHARI, 1982; BROOKS & ROSSON, 1982; JOYNT, 1982 E MEYRA, 1978 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 89) apresentam uma lista de fatores apontados pelas empresas como principal motivo para exportar:

- pedidos inesperados do exterior;
- existência de capacidade ociosa;
- mercado saturado/muito competitivo;
- incentivos governamentais à exportação;
- produto singular/exclusivo;
- vantagens competitivas da empresa (tecnologia/marketing etc);
- oportunidades no mercado internacional;
- melhor uso de recursos;
- maiores lucros;
- desejo da gerência.

Os três primeiros fatores, pedidos inesperados do exterior, existência de capacidade ociosa e mercado saturado/muito competitivo são considerados, na literatura, como fatores que empurrariam as empresas para as exportações. Os demais fatores, considerados como forças que puxam a empresa para o mercado internacional, com exceção do fator incentivos governamentais que se apresenta como intermediário, não se enquadrando nem em um nem em outro.

De certa forma, o fator que mais recebe menção nestes estudos é o recebimento de pedidos inesperados do exterior. Rocha e Christensen (1987) observam que nos Estados Unidos os fatores mais citados pelas empresas são aqueles que “puxam” as empresas para o mercado internacional. Os autores supõem que esse fenômeno pode significar que existam diferenças substanciais entre países com relação ao comportamento do exportador das empresas no que se refere à iniciação, podendo tais diferenças dever-se ao efeito de variáveis tais como determinadas características culturais, estágio de desenvolvimento do país e assim por diante.

Para Minervine (2001), várias são as motivações que “empurram” as empresas para o mercado internacional, entre elas: a necessidade de operar em um mercado de grandes

volumes que garantam a dimensão industrial da empresa, dificuldades de vendas no mercado interno, melhor aproveitamento das sazonalidades, melhor programação da produção, prolongamento do ciclo de vida de um produto ocorrido, por exemplo, onde os produtos que já alcançaram sua maturidade ou declínio no mercado interno são exportados para os mercados onde o nível tecnológico geral é inferior, para diversificar riscos através da colocação de parte da produção no mercado externo, amortizando os efeitos das periódicas ou eventuais crises internas, para equilibrar-se contra a entrada de competidores no mercado interno e para uma estratégia de desenvolvimento da empresa.

### **2.2.1.2- Determinantes do comportamento exportador**

Os estudos sobre o comportamento exportador enfatizaram as diferenças entre os exportadores e os não exportadores, consistindo, fundamentalmente, em diferenciar as características de um e de outro no sentido de identificar um perfil do exportador, procurando determinar:

- barreiras percebidas pelos exportadores e não exportadores (WEINRAUCH E RAO, 1974; OGRAN, 1982; KAYNAK E STEVENSON, 1982; TESAR E TARLETON, 1983; KAYNAK E HOTHARI, 1984 apud ROCHA e CHRISTENSEN, 1987, p. 90);
- percepção de riscos, lucros, custos associados as atividades exportadora (HACKETT, 1973; BROOKS E ROSSON, 1982 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91);
- percepção dos objetivos da empresa e dos efeitos da atividade exportadora sobre esses objetivos (CAVUSGIL, 1976,1982; CAVUSGIL E NEVIN, 1981; TESAR E TARLETON, 1983 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91);
- percepção de pontos fortes e fracos (BROOKS E ROSSON, 1982 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91);
- vantagens diferenciais da empresa, expressa em termos de produto (GARNIER, 1982 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91), do grau de adoção de inovações de processo (DANIEL E ROBLES, 1982 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91), da posse de patentes de um produto exclusivo (SNAVELY et ali, 1964 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91), de qualquer outra vantagem diferencial em termos de preço o tecnologia ou de proximidade do mercado (CAVUSIL e NEVIN, 1981 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91);

- o processo de busca de informação sobre mercados externos e as fontes utilizadas (BROOKS e ROSSON, 1982 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91) ou de forma mais genérica o grau de comprometimento da gerência de exportação com a decisão de exportar, medido pela realização de tarefas como a obtenção de informação sobre mercados externos, avaliação de potencial, a formulação de políticas de exportação e o planejamento de *marketing* (CAVUSGIL e NEVIN, 1981 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91);
- as características da alta gerência, tais como idade, grau de instrução, conhecimento de idiomas, orientação internacional (PINNEY, 1969; LANGSTON, 1976; BROOKS E ROSSON, 1982 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91); nível de educação da alta gerência, viagens ao exterior (LANGSTON, 1976; OGRAM, 1982 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91); origem étnica (GARNIER, 1982); percepção da distância geográfica e cultural dos mercados (GARNIER, 1982 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91); filosofia gerencial (OGRAM, 1982 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91);
- características estruturais da própria empresa: tamanho (CAVUSGIL e NEVIN, 1981; REID, 1982; GARNIER, 1982 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91); capacidade ociosa (OGRAM, 1982; GARNIER, 1982 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91); idade (OGRAM, 1982); âmbito de atuação nacional versus regional, dispersão geográfica da produção (SNAVELY et ali, 1964 apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 91).

No que se refere ao estudo das barreiras de exportação, segundo Rocha e Christensen (1987) o propósito destes estudos visam verificar quais os fatores que podem inibir a atuação das empresas em mercados externos. As conclusões destes estudos se mostraram contraditórias na medida em que alguns pesquisadores encontraram um número maior de barreiras percebidas pelos exportadores do que pelos não exportadores. Uma possível explicação consistiria que, dependendo do estágio em que se encontram as empresas em relação à exportação, a percepção dos obstáculos para cada uma delas poderia ser distinto. Assim, uma empresa que nunca exportou perceberia um menor número de obstáculos; uma outra, que nunca exportou, mas considerou a possibilidade de exportar e desistiu, tenderia a perceber um maior número de obstáculos. Uma outra explicação residiria nas questões metodológicas entre as diferentes listas de obstáculos apresentadas aos respondentes, pois dependendo da construção da lista, as respostas obtidas de empresas exportadoras e não exportadoras poderiam ser totalmente distintas. Dessa forma, a comparabilidade dos resultados obtidos em termos de número de obstáculos percebidos poderia estar seriamente comprometida pelo uso de listas diferentes.

Mesmo assim, os estudos sobre barreiras às exportações trazem a importante contribuição de Bauerschmidt, Sullivan e Gillespie (apud ROCHA e CHRISTENSEN, 1987, p. 92), os quais definem cinco fatores principais relacionados as barreiras percebidas pelos executivos da indústria americana de papel:

- política nacional de exportações;
- distância comparativa de *marketing*, isto é, diferenças muito acentuadas na forma de utilização dos produtos;
- falta de compromisso da gerência com exportação;
- restrições econômicas externas;
- concorrência acirrada.

Também conflitantes, se apresentaram os resultados quanto às expectativas da gerência e os seus efeitos das exportações nos resultados da empresa. A percepção de lucros da atividade de exportação em alguns estudos é maior entre exportadores do que entre não exportadores e em outros casos não se encontra qualquer diferença significativa. Alguns autores, Dicht et ali (apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 94), “sugerem que esta variável não deveria sequer ser considerada uma vez que as empresas exportadoras tenderiam a ter uma visão mais positiva da exportação simplesmente pelo fato de já haverem tomado tal decisão”.

No âmbito das características estruturais da própria empresa, a variável tamanho é, provavelmente, a que tem merecido maior atenção dos pesquisadores. Bilkey (apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 94) “sugere que a relação entre tamanho da empresa e comportamento exportador permanece obscura, considerando-se não somente os achados conflitantes de vários estudos, mas sobretudo, a possibilidade de o tamanho da empresa estar correlacionado com outras variáveis como, por exemplo, a qualidade da gerência”.

Rocha e Christensen (1987, p. 94), concluem que “um dos problemas principais com a pesquisa sobre determinantes do comportamento exportador é, obviamente, o problema da causalidade a exemplo de que variáveis do tipo tamanho e capacidade ociosa afetam ou são afetadas pelo desempenho exportador da empresa”.

As conclusões dos estudos de Carvalho (1996), sobre a influência das barreiras de exportação na continuidade das exportações, apontam para a existência de indícios de que a capacidade ociosa esteja relacionada com a continuidade na atividade. Apontam ainda, que a percepção de obstáculos está associada à saída da atividade exportadora e que o impacto do tamanho sobre a continuidade das empresas na atividade de exportação sugere que as

empresas menores abandonam mais facilmente a exportação ou fracassam na atividade ao longo do tempo.

Entre os poucos esforços de modelagem da causalidade, Cavusgil e Nevin (apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 94) propuseram um modelo descritivo (ver figura 2) das relações entre variáveis do tipo vantagens diferenciais da empresa e as aspirações da gerência quanto aos objetivos da empresa como variáveis subjacentes e nível de comprometimento com a exportação e expectativas da gerência quanto aos efeitos da exportação sobre os objetivos da empresa como variáveis intervenientes, resultando no comportamento exportador.

No entanto, de acordo com Rocha e Christensen (1987) os próprios autores, Cavusgil e Nevin, reconhecem que a questão fica não resolvida no que se refere à direção da causalidade. Não há como afirmar se o nível de comprometimento com exportação é resultante das vantagens diferenciais da empresa ou se as vantagens diferenciais da empresa sejam adquiridas a partir do nível de comprometimento com exportações por exemplo.

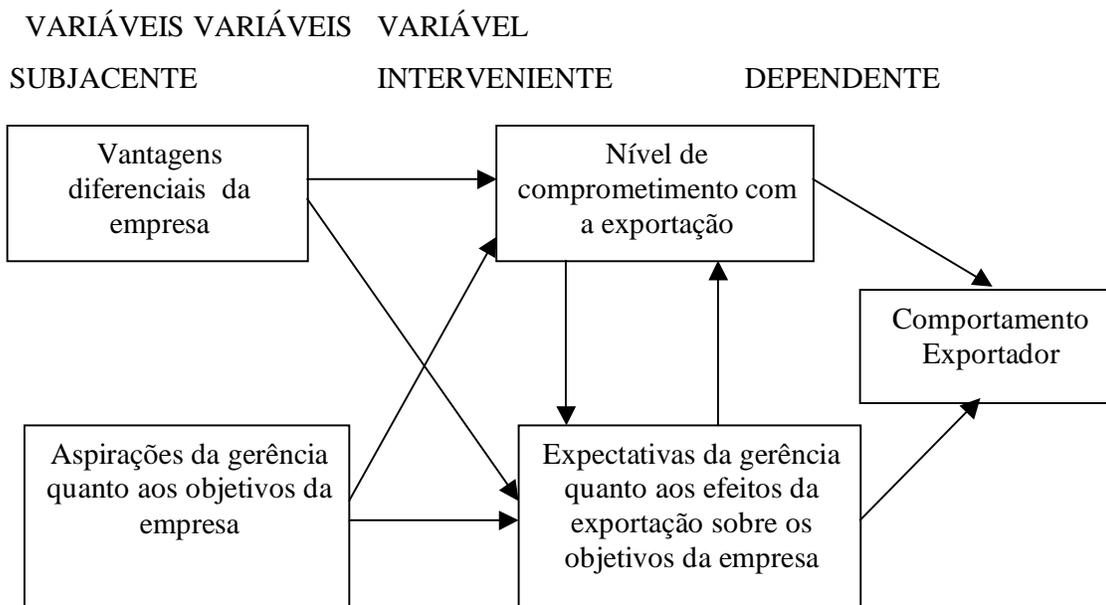


Figura 2 - Modelo causal de Cavusgil e Nevin. (ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 95)

### 2.2.1.3- Modelos de comportamento pré-exportador

Segundo Rocha e Christensen (1987) alguns autores propuserem modelos para explicar o comportamento e os motivos que levariam as empresas iniciarem suas exportações.

Estes modelos assumem a influência de fatores racionais ligados às características da empresa e de seu ambiente os quais são considerados típicos pelos economistas como: existência de mercado, condições de competitividade (qualidade, preço, prazo de pagamento) dos produtos da empresa, oportunidades e riscos da exportação, problemas com o mercado doméstico e capacidade ociosa. Estes modelos assumem também a influência dos fatores não racionais, mais difíceis de serem medidos, porém não menos importantes, tais como: propensão do executivo-chefe a delegar, a distância psicológica que ele percebe entre seu país e os mercados externos, o interesse de negociar com outros países ou o orgulho de ver seu produto comercializado internacionalmente. À exceção dos modelos propostos por Wiedersheim-Paul, Welch e Olson (apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p. 102) mostrado na figura 3, todos os demais assumem a existência de um processo decisório estruturado, em que as várias etapas de motivação inicial, investigação, avaliação e decisão se sucedam. Não obstante, pouca evidência empírica existe de que este tipo de processo predomine na tomada de decisão voltada à exportação.

Rocha e Christensen (1987, pg 102) apontam que a principal crítica em relação aos modelos de comportamento pré-exportador existentes é que eles se constituem mais em uma coleção de variáveis, que podem afetar direta ou indiretamente a decisão de exportar, do que em uma explicação coerente e integrada de como as empresas tomam tal decisão. Um segundo problema é o fato de que poucos testes empíricos foram realizados sobre as relações propostas e, quando o foram, os resultados obtidos foram fragmentários ou contraditórios.

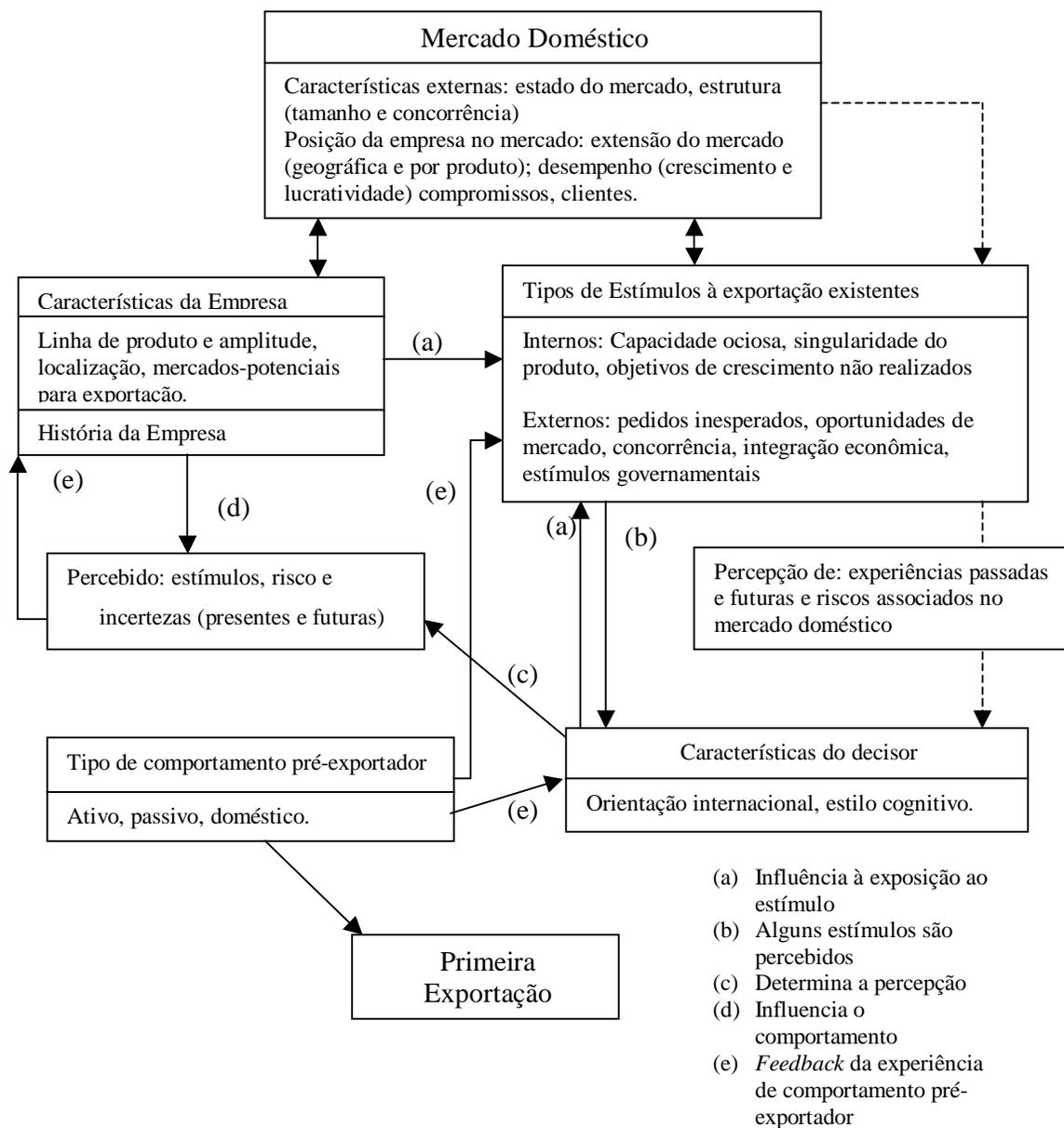


Figura 3 - Modelo de Comportamento pré-exportador de Welch e Wiedersheim-Paul. (ROCHA, 1987, p. 96)

#### 2.2.1.4- Estágios seqüenciais

Outra linha de raciocínio do comportamento do exportador é o modelo de estágio no desenvolvimento das exportações. De acordo com Rocha e Christensen (1987) este modelo foi importante para o avanço das pesquisas nesta área, à medida que permitiu reconhecer a existência de mais de duas categorias de comportamento (exportador e não exportador) ao

diferenciarem entre os exportadores propriamente ditos. O principal argumento para o uso deste modelo é de que as empresas seguiriam um processo gradual de envolvimento, evitando aceitar riscos iniciais elevados. Cavusgil (apud ROCHA E CHRISTENSEN, 1987, p.103) foi um dos autores proponentes deste modelo, estabelecendo num nível inicial o pré-envolvimento, passando para envolvimento passivo a um estágio de envolvimento experimental e posteriormente a um envolvimento ativo e então ao comportamento exportador (ver figura 4).

	Estágios no processo de internacionalização				
	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5
	Pré-envolvimento	Envolvimento passivo (resposta a pedidos inesperados do exterior)	Envolvimento experimental limitado	Envolvimento ativo	Comportamento Exportador
Reconhecimento das Oportunidades	Baixo	Esporádico	Moderado	Alto	Intenso
Natureza do processo de busca	Limitado e Seletivo	Limitado e Seletivo	Limitado e Seletivo	Intensivo	Intensivo
Forma dominante de tomada de decisão	Desestruturado e incremental	Desestruturado e incremental	Desestruturado e incremental	Formal e estruturado	Formal e estruturado
Habilidades decisórias tipicamente utilizadas	Passivo	Reativo	Intuitivo e orientado para a solução de problemas	Ativo e empresarial	Altamente Sistemático

Figura 4 - Modelo Sequencial de Estágios na exportação de Cavusgil. (ROCHA, 1987, p.104)

A evolução de um estágio para outro dar-se-ia após um processo de aprendizagem caracterizado pela busca de informações pela gerência e experiências, antes de um envolvimento maior com o mercado externo.

Contudo, os estudos sobre o modelo de estágios na exportação não conseguiram demonstrar empiricamente a existência de estágios evolutivos pelos quais as empresas sucessivamente passariam no desenvolvimento de suas exportações. Entretanto, esses modelos permitiram discriminar a existência de empresas com características em cada um dos estágios sem demonstrar consistentemente se as empresas passariam de um estágio para outro. Kerbel, Schimidt e Christensen (apud ROCHA e CHRISTENSEN, 1987, p.106) demonstraram que a maioria das empresas brasileiras que deixaram de exportar, se aproximavam mais das características dos estágios iniciais da exportação. Já os exportadores bem sucedidos, apresentavam características nos estágios mais avançados. Este fato pode ser interpretado como um indicador das empresas que ingressam na atividade de exportação com

as características dos estágios preliminares deixaria de exportar antes de atingir os estágios mais avançados. De outra forma, as empresas que ingressam na atividade exportadora com atitudes e comportamentos definidos e que se mantêm no decorrer do tempo, expressam maior grau de comprometimento com exportação estariam mais associados ao sucesso.

#### **2.2.1.5- Grau de envolvimento com a atividade exportadora**

Segundo Rocha e Christensen (1987, p. 107) os estudos realizados por Tesar e Tarleton (1982), Nigel (1981), Johnston e Czinkota (1982), Cavusgil (1984) procuraram diferenciar os exportadores a partir do grau de envolvimento com a atividade de exportação. As medidas operacionais de grau de envolvimento variam de um estudo para outro.

Em geral, os estudos com este enfoque, classificam como exportadores agressivos àqueles que envidaram esforços de pesquisa, *marketing* e promoção para conquistar o primeiro pedido, enquanto que exportadores passivos são aqueles que receberam pedidos inesperados do exterior ou aqueles que apenas colocam seu excesso de produção nos mercados externos de acordo com a demanda dos importadores. Os exportadores agressivos vêem a exportação como alternativa estratégica para crescimento da empresa. As observações de Cavusgil (apud ROCHA e CHRISTENSEN, 1987, p. 108) revelaram que os exportadores mais ativos tinham maiores aspirações por lucros e expectativas mais favoráveis no que se refere aos efeitos das exportações para a empresa; eram maiores, vendiam produtos intensivos em tecnologia e, em sua maioria, tinham uma política formal de exportação. Em contraposição, os exportadores menos ativos tinham maiores aspirações de segurança, expectativas desfavoráveis com relação ao efeito das exportações sobre o crescimento da empresa; encontravam-se menos freqüentemente em indústrias intensiva em tecnologia, não exploravam sistematicamente o mercado e não dispunham de política ou estrutura formal de exportação.

Para Barretto (apud VEIGA, 2001), a continuidade e o aprofundamento da ação internacional dependem de outras motivações bem mais fortes. O mesmo autor, estudando casos de empresas brasileiras que realizaram investimentos no exterior, identificou cinco padrões dominantes de motivação para a internacionalização, além dos motivos iniciais da ação exportadora, tais como: canalização de excedentes de produção, redução de oscilação de demanda no mercado doméstico, desejo de aumentar a competitividade da empresa, etc. Os

padrões dominantes de motivação estão relacionados à persistência do processo de internacionalização no tempo, ou seja:

- Internacionalização para o crescimento – estaria associada a empresas cuja participação no mercado doméstico é o dominante e cujo custo de expansão desta participação ativa torna atrativa a opção pelo crescimento para o exterior;
- Internacionalização para consolidação – se relaciona a empresas que sentem a necessidade de ampliar sua presença no mercado externo no sentido de consolidar sua participação, imagem, melhorar o acompanhamento conjuntural do mercado e oferecer melhor estrutura de atendimento aos clientes;
- Internacionalização para sobrevivência – ocorre no contexto de empresas fornecedoras de *networks* internacionais, onde a decisão de internacionalização se dá para acompanhar os movimentos da *network* e se relaciona à continuidade de um papel primário na cadeia de suprimento;
- Internacionalização por visão estratégica – se daria como função de uma estratégia formulada pela alta gerência, em resposta a variáveis e fatores reais ou percebidos, como atualização tecnológica, reconhecimento de potenciais futuros concorrentes no mercado doméstico, risco de atuar em um único mercado, etc.

Estas constatações remetem à visão da competitividade sistêmica, através da qual é possível perceber a influência que os fatores do ambiente externo e os fatores internos à empresa exercem na formulação das estratégias empresariais.

### **2.3- Competitividade sistêmica**

De acordo com Ferraz e Coutinho (1995) as visões que definiam a competitividade como uma questão preços, custo (especialmente salários) e taxas de câmbio que orientavam as políticas de comércio exterior estão superadas. As transformações econômicas dos anos 80 e 90 ampliaram a noção de competitividade. Reconhece-se a partir de então, que a competitividade internacional de economias nacionais é construída a partir da competitividade das empresas que operam dentro e exportam a partir das suas fronteiras, ao mesmo tempo em que identifica a competitividade das economias nacionais como sendo algo mais do que simples agregação do desempenho de suas empresas. Desse modo a noção de competitividade é vista como um modo de expressar que o desempenho empresarial depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual

fazem parte, tais como, a ordenação macroeconômica, intra-estrutura, sistema político institucional e as características dos mercados nacionais.

Neste contexto, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Para Oliveira (1988) a estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa. A competência dos administradores é tão importante quanto a sua estratégia. “A sorte pode ser um fator também, apesar de freqüentemente o que as pessoas chamam de ‘boa sorte’ ser, na realidade, produto de boa estratégia. Mas uma estratégia adequada pode trazer melhores resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio” (OLIVEIRA, 1988, p.22).

Dessa forma, o sucesso depende da criação e da renovação de vantagens competitivas, onde as firmas se esforçam para obter diferenciais em relação aos seus competidores, tais como: menores custos, preços mais baixos, redução de tempos de processos, melhor qualidade e assim por diante. A criação e renovação implicam na aptidão de criar estratégias e ao mesmo tempo impor correções de rumo, quando necessário, dependendo das especificidades do mercado, do ambiente econômico e as modificações nas formas de concorrência, no decorrer do tempo.

Para Coutinho e Ferraz (1995, p 19) “o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que pode ser subdividido naqueles internos à empresa, de natureza estrutural, pertinentes aos setores e complexos industriais e nos de natureza sistêmica”.

Os fatores internos à empresa ou fatores empresariais são aqueles que estão sob a esfera de decisão da empresa (gestão, inovação, produção e recursos humanos), através dos quais procura se distinguir de seus competidores onde incluem estoques de recursos acumulados pela empresa, as vantagens competitivas que possuem e a sua capacidade de ampliá-las. Pode-se citar, entre outros, a capacitação tecnológica e produtiva, a qualidade e a produtividade dos recursos humanos, o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar às suas especificidades, a qualidade e a amplitude de serviços pós-vendas e as relações privilegiadas com usuários e fornecedores.

Fatores estruturais são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela empresa, estão parcialmente sob a sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente. Integram esse grupo aqueles relacionados à:

- características dos mercados consumidores: em termos de sua distribuição geográfica e em faixas de renda, grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos, oportunidades de acesso a mercados internacionais, as formas e os custos de comercialização predominantes;
- configuração da indústria em que a empresa atua, tais como o grau de concentração, escalas de operação, atributos dos insumos, potencialidade de alianças com fornecedores, usuários e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial e ritmo, origem e direção do progresso técnico, rivalidade dos concorrentes, grau de exposição ao comércio internacional, barreiras comerciais às exportações, estrutura de incentivos e tributos à produção e comércio exterior, custo de capital, efetividade dos regulamentos às práticas desleais de concorrência;
- concorrência: no que tange às regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com consumidores, meio ambiente e competidores, o sistema fiscal-tributário incidente sobre as operações industriais, práticas de importação e exportação e a propriedade dos meios de produção (inclusive propriedade intelectual).

Os fatores Sistêmicos da competitividade “são aqueles que constituem externalidades *stricto sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir” (FERRAZ, 1997, p.12). Estes também afetam as características do ambiente competitivo e podem ter importância nas vantagens competitivas que as empresas de um país têm ou deixam de ter ante as suas rivais no mercado internacional. Os fatores sistêmicos podem ser de diversas naturezas:

- macro econômicos, como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno bruto, política salarial;
- político-institucionais, como as políticas tributária e tarifária, as regras que definem o uso do poder de compra do Estado e os esquemas de apoio ao risco tecnológico, poder de compra do governo;
- regulatórios, como as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor;
- infra-estruturais, tais como disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos, insumos básicos, serviços de engenharia, consultoria, metrologia, normalização e qualidade;
- sociais, como a situação da qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social, grau de exigência dos consumidores;

- referentes à dimensão regional, como os aspectos relativos à distribuição espacial da produção; e
- internacionais, como as tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.

## **2.4- Considerações**

O fraco desempenho exportador brasileiro, demanda do reconhecimento da importância da inserção das PMEs no comércio internacional de forma a ampliar a base exportadora do país. A exclusão das pequenas e médias empresas do circuito exportador em tempos passados, conduziu à alta concentração das exportações brasileira em poucas e grandes empresas exportadoras, em poucos produtos e com destino para um número limitado de países.

A inserção competitiva do país no comércio internacional requer um volume maior de empresas atuando no mercado global. Não obstante, a competitividade é um atributo das empresas e do ambiente onde as mesmas estão inseridas. Cabe às empresas atingir altos níveis de produtividade e, ao país, proporcionar ambiente favorável para que as empresas possam ser competitivas.

Porém, empresas com características específicas, mais definidas, no que se refere ao comportamento da gerência se aproximam mais dos exportadores bem sucedidos. Comportamentos e atitudes que expressem maior grau de comprometimento com exportação estariam mais associados ao sucesso das empresas exportadoras. Estes comportamentos denotam maior envolvimento das empresas nos aspectos de reconhecimento de oportunidades, a natureza do processo de busca de informações de mercado, as formas dominantes de tomada de decisão e as habilidades decisórias tipicamente utilizadas.

Desenvolver a capacidade para formular e implementar estratégias é fundamental para a empresa. Para isto é necessário verificar em que se baseia essa capacidade. Isto significa identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, sejam internos à própria firma, ao setor ou sistêmicos. Alcança-se, assim, uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa, integrado ao exame de seus fatores determinantes.

A compreensão da influência dos fatores externos e internos e a forma como eles afetam o desempenho da empresa, permite identificar um certo nível de habilidades e

competências que a empresa domina num dado período de tempo. A presença ou a ausência destas habilidades e competências, face a influência de determinados fatores, refletem positiva ou negativamente nos resultados da organização. O reconhecimento desses fatores determinantes quer sejam facilitadores, quer sejam inibidores do desempenho da empresa, permitirão conhecer as bases onde a competitividade da empresa está assentada, assim como reconhecer fatos, situações as quais se apresentam como ameaças e que necessitam de ações corretivas para minimizar seus impactos nos resultados da organização. Estes elementos constituem a lógica do modelo proposto para avaliação e diagnóstico da situação competitiva de pequenas e médias empresas que será apresentado no capítulo seguinte.

### CAPITULO 3 - MODELO PROPOSTO

A estrutura do modelo para avaliação e diagnóstico da situação competitiva da empresa deve permitir em um primeiro momento, o reconhecimento dos fatores que afetam o desempenho da empresa. Estes fatores se constituirão daqueles onde se assentam as bases competitivas ou dos fatores que inibem o desempenho da empresa, quer sejam de origem externa ou interna (ver figura 5).

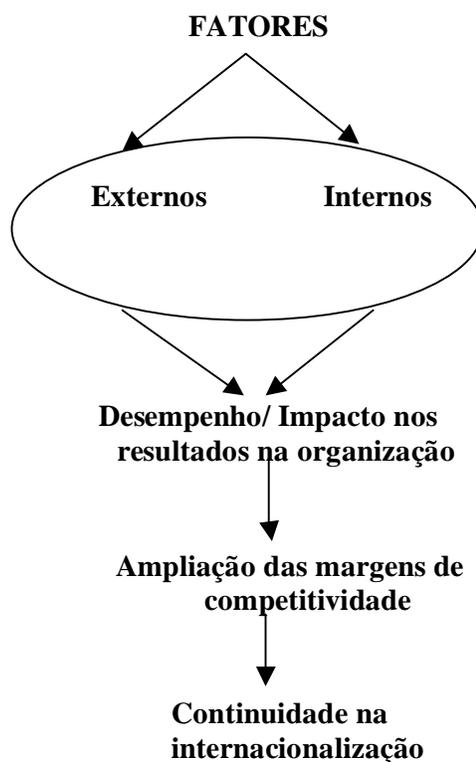


Figura 5 - Raciocínio básico para elaboração do modelo.

Num segundo momento, o modelo deve possibilitar a avaliação dos impactos que os fatores identificados ocasionam nos indicadores de resultados da empresa como, por exemplo, redução de tempos de processo, qualidade, melhor preço, lucratividade, etc. Diante do reconhecimento do impacto, o modelo deve possibilitar a determinação de áreas de intervenção onde se diagnostica não conformidades ou fragilidades que conduzem a resultados inaceitáveis para a empresa. A identificação da área de intervenção possibilitará à alta gerência estudar e formular ações estratégicas para potencializar os resultados da empresa e conseqüentemente promover a continuidade dos negócios do empreendimento.

O modelo deve ainda permitir a realização de análise no que se refere a propensão à adoção de estratégias associativistas do tipo consórcio de exportação, uma vez que os mesmos se apresentam como uma forma de a empresa lidar com a maioria dos problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas, conforme identificados nos capítulos anteriores.

### **3.1- Apresentação do modelo**

O modelo proposto para avaliação e diagnóstico da situação competitiva da empresa é apresentado na figura 6 e é composto sistematicamente de 13 etapas.

A primeira fase, compreende a realização das Etapas 1, 2 e 3. A segunda fase, é realizada com as etapas 4, 5, 6 e 7. Na terceira fase, são realizadas as Etapas 8 e 9. A Quarta fase compreende a realização das etapas 10 e 11. As Etapas 12 e 13 constituem respectivamente as fases 5 e 6.

Para aplicação do modelo pode ser utilizada uma planilha do Microsoft Excel, uma vez que este *software* oferece recursos simples que permitem a operacionalização de todas as treze etapas do modelo, substituindo o uso de formulários em papel, facilitando principalmente a realização das Etapas 8 e 9 que são as mais trabalhosas quando se utiliza a forma manual.

### **3.2- Descrição das Etapas do modelo**

Antes de uma aplicação propriamente do modelo é importante reservar um tempo para as atividades de preparação e organização dos trabalhos. Inicialmente é necessária a escolha dos participantes para formar uma equipe de trabalho e a pessoa que vai coordenar a aplicação do modelo. Neste caso, sugere-se que a equipe deva ser formada pela direção e os gerentes das diversas áreas da empresa que formam a alta gerência. À função de coordenador é desejável que seja exercida por uma pessoa que não pertença ao quadro da empresa, a fim de preservar a imparcialidade. A postura do coordenador deverá ser de facilitador do processo, de forma que, a equipe possa identificar, avaliar, selecionar e escolher as alternativas mais adequadas para cada situação surgida durante a aplicação do modelo. Também, é importante designar uma pessoa para secretariar e registrar as fases de aplicação, bem como manter em ordem a documentação produzida.

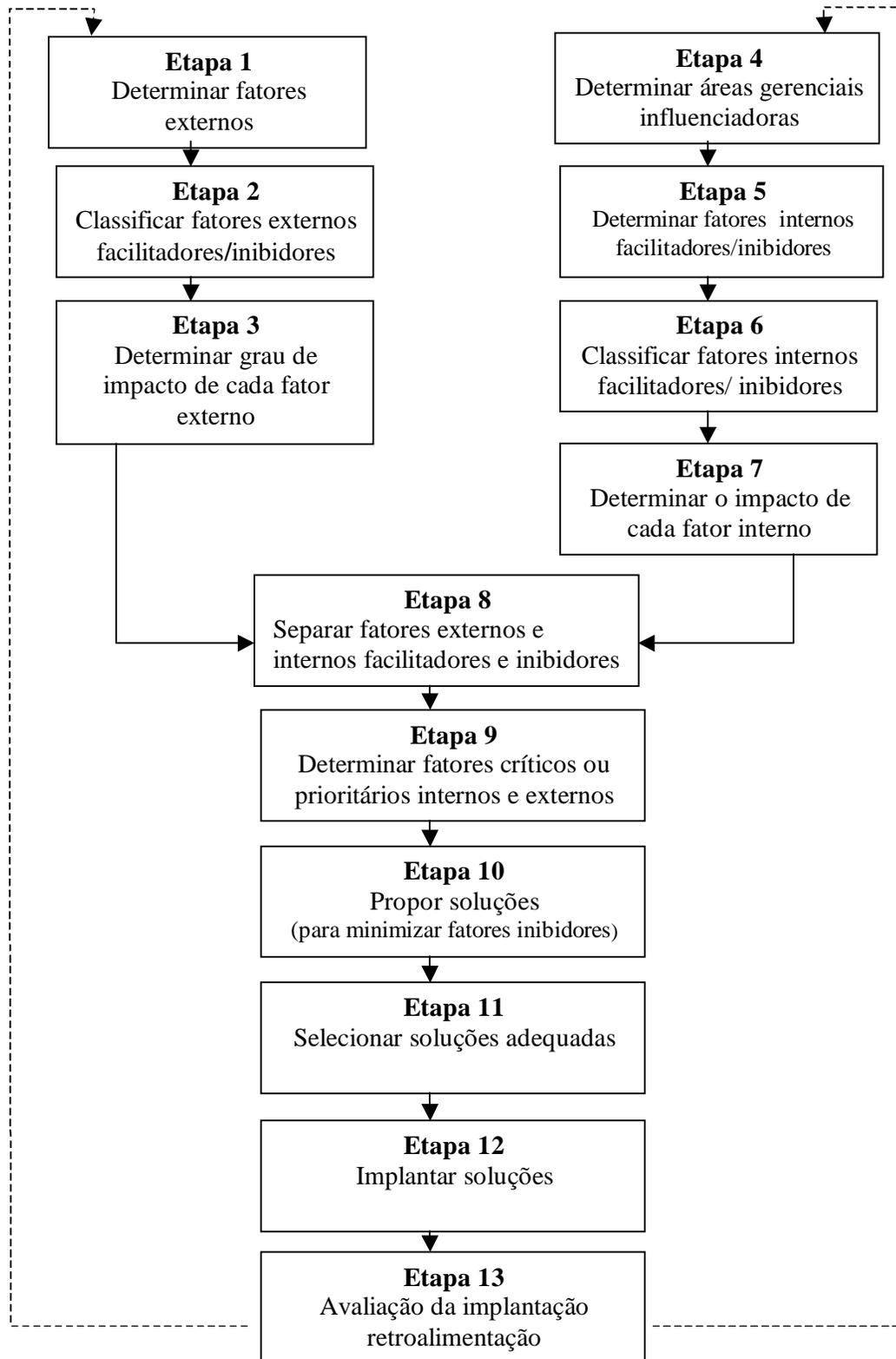


Figura 6 - Fluxograma das etapas do modelo proposto

Uma reunião de sensibilização deve ser realizada com os participantes da equipe, tendo como propósito a integração do grupo e apresentação dos objetivos do trabalho, bem como nivelar as expectativas.

### 3.2.1- Etapa 1: Determinação fatores externos

Esta etapa consiste em identificar os fatores estruturais e sistêmicos que afetam as características do ambiente competitivo e têm importância nas vantagens competitivas que a empresa tem ou deixa de ter ante as rivais no mercado internacional.

O coordenador/facilitador deve estimular a equipe de trabalho formada pela alta gerência da empresa, a uma discussão ordenada, apresentando um quadro (ver ANEXO A) contendo, alguns exemplos de fatores sistêmicos de natureza macroeconômica, político-institucionais, sociais, regulatórios, de infra-estrutura, fatores referentes à dimensão da produção, fatores internacionais. Ainda deve apresentar os fatores estruturais (ver ANEXO B) que se referem às características dos mercados consumidores, à configuração da indústria e à concorrência, solicitando a gerência que identifique o maior número de fatores que afetam ou possam afetar o desempenho exportador da empresa.

Os fatores externos, a medida em que forem identificados pela equipe, devem ser registrados na coluna 1 do quadro da figura 7. O coordenador deve ainda, estimular a equipe a identificar possíveis fatores externos que por ventura não foram apresentados anteriormente registrando-os da mesma forma na coluna 1 do quadro da figura 7.

Identificação de fatores externos			
Coluna 1 Fatores	Coluna 2 Classificação Facilitador (F) Inibidor ( I )	Coluna 3 Impacto nos resultados	
		(a) No Resultado	(b) Tipo impacto
XXXXX	F	Volume de Vendas	D
YYYYY	I	Lead Times	A

Figura 7 - Quadro para identificação de fatores externos à empresa.



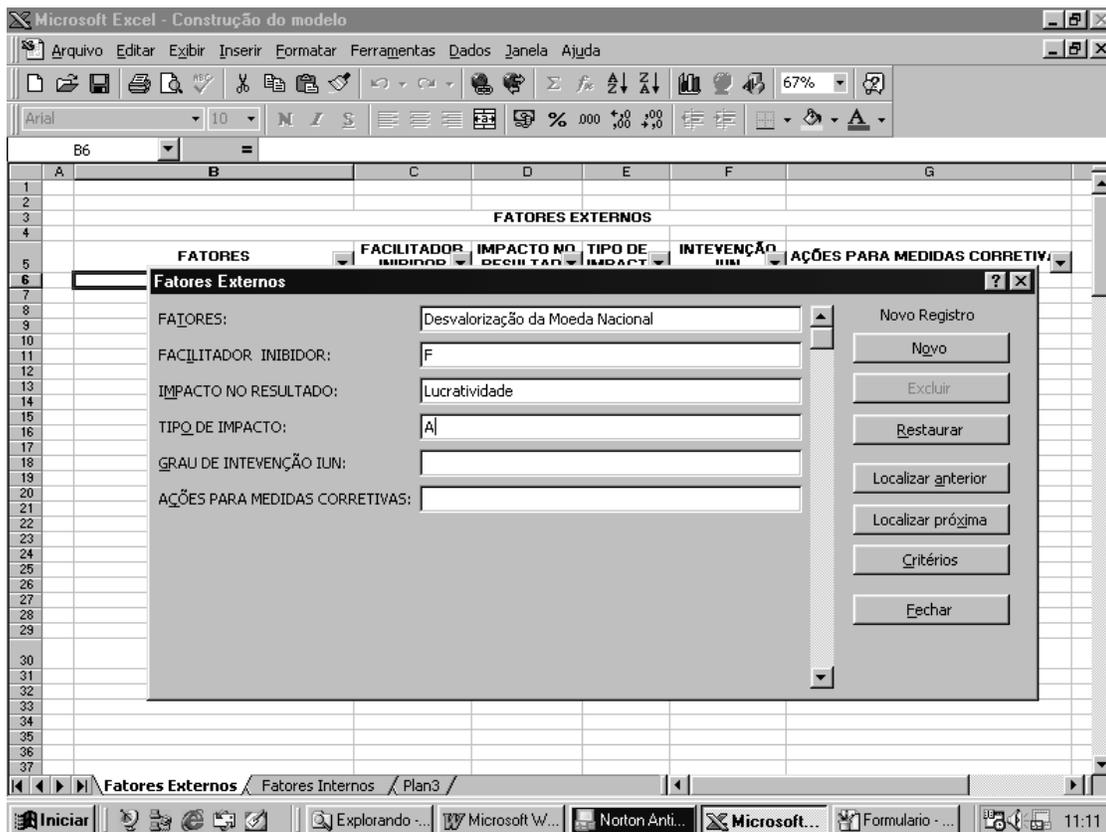


Figura 9 - Formulário para inserção de dados na planilha

### 3.2.2- Etapa 2: Classificar fatores inibidores e facilitadores

Após identificar e registrar na primeira coluna do quadro da figura 7, os fatores sistêmicos e estruturais que afetam o ambiente externo competitivo da empresa, o coordenador juntamente com a alta gerência, realizam uma classificação destes fatores.

Toma-se individualmente cada fator externo verifica-se a existência de correlação positiva ou negativa do fator com o desempenho das exportações da empresa. Este procedimento deve ser feito para cada fator, através da seguinte pergunta: Este fator, na forma em que ele se apresenta no momento, é facilitador ou inibidor no desempenho exportador da empresa?

Esta indagação é feita aos membros da equipe de trabalho para que definam a classificação de cada fator isoladamente e então anota-se o resultado do consenso obtido na coluna 2 do quadro da figura 7, registrando a letra “F” para facilitador e “I” para inibidor. O

critério para classificação em elemento facilitador (F) ou inibidor (I) do desempenho empresarial, permite identificar a influência do fator a partir da correlação entre a influência positiva ou negativa do fator no desempenho exportador da empresa. Esta classificação será importante para a realização da Etapa 8.

Finda a classificação de todos os fatores externos, passa-se para a Etapa 3.

### **3.2.3- Etapa 3: Determinar o grau de impacto de cada fator**

Esta etapa consiste em verificar quais os impactos que os fatores identificados ocasionam nos indicadores de resultados que a empresa espera, ou seja, o impacto do fator na rentabilidade, na lucratividade, liquidez, nos custos, nos preços, volume de vendas, na qualidade dos produtos e serviços, número de clientes, participação e/ou diversificação de mercados, nos tempos de processos (*lead time*), escala de produção, nas linhas de produtos, desperdícios, nos recursos humanos, no endividamento, no investimento de capital e clima organizacional etc..

Toma-se individualmente cada fator elencado na Etapa 1, independentemente da classificação (facilitador ou inibidor) realizada na etapa anterior, e verifica-se em qual resultado o fator afeta diretamente, realizando a seguinte pergunta: Qual tipo de indicador de resultado este fator afeta diretamente?

Registra-se no campo “a” da coluna 3 (figura 7) e em seguida procura-se avaliar qual o impacto do fator sobre esse indicador de resultado, realizando este procedimento através da seguinte pergunta: O fator X, aumenta ou diminui o indicador de resultado Y?

A escala a ser de medida utilizada é conceitual: aumento, diminuição ou indiferença. Anota-se no campo “b” do quadro apresentado anteriormente na figura 7. Estes dados permitirão determinar os fatores críticos ou prioritários a serem realizados na etapa 9. Em alguns casos é possível que um determinado fator afete mais de um indicador de resultado e gerar dúvidas e uma discussão produtiva entre os membros da equipe. Por exemplo, a inflação pode ser identificada como um fator que afeta a estrutura de custos da empresa, bem como a lucratividade decorrente da ineficiência de repasse sobre os preços de venda. Neste caso, a equipe deverá definir qual é o principal problema que a inflação afeta mais precisamente: O controle dos custos ou o repasse sobre os preços de venda?

### 3.2.4- Etapa 4: Determinar áreas gerenciais influenciadoras

Nesta etapa, procura-se através de um mapeamento de atividades da empresa identificar as áreas gerenciais internas que direta ou indiretamente estejam relacionadas às operações de comércio exterior.

Esta etapa possibilita isolar as diferentes funções da cadeia de valor da empresa, permitindo a compreensão das formas com que cada área contribui para os resultados de exportação da empresa.

Cria-se um quadro similar ao utilizado nas Etapas 1, 2 e 3 conforme a figura 7, para cada área gerencial identificada. Este quadro será utilizado para a realização das Etapas 5, 6 e 7 (ver figura 10).

Identificação de fatores internos		Área: Vendas	
Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	
Fatores	Classificação Facilitador (F) Inibidor ( I )	Impacto nos resultados	
		(a) No Resultado	(b) Tipo impacto
XXXXX	F	Número de clientes	D
YYYYY	I	Valor do pedido	A

Figura 10 - Identificação de fatores internos por área.

Este mesmo quadro mostrado na figura 10, quando utilizado o *software* Microsoft Excel para aplicação do modelo, deverá ter a mesma aparência da figura 11, observando que a

identificação do departamento/área deve ser efetuada mediante a criação de uma coluna a ser nomeada de departamento/área de origem.

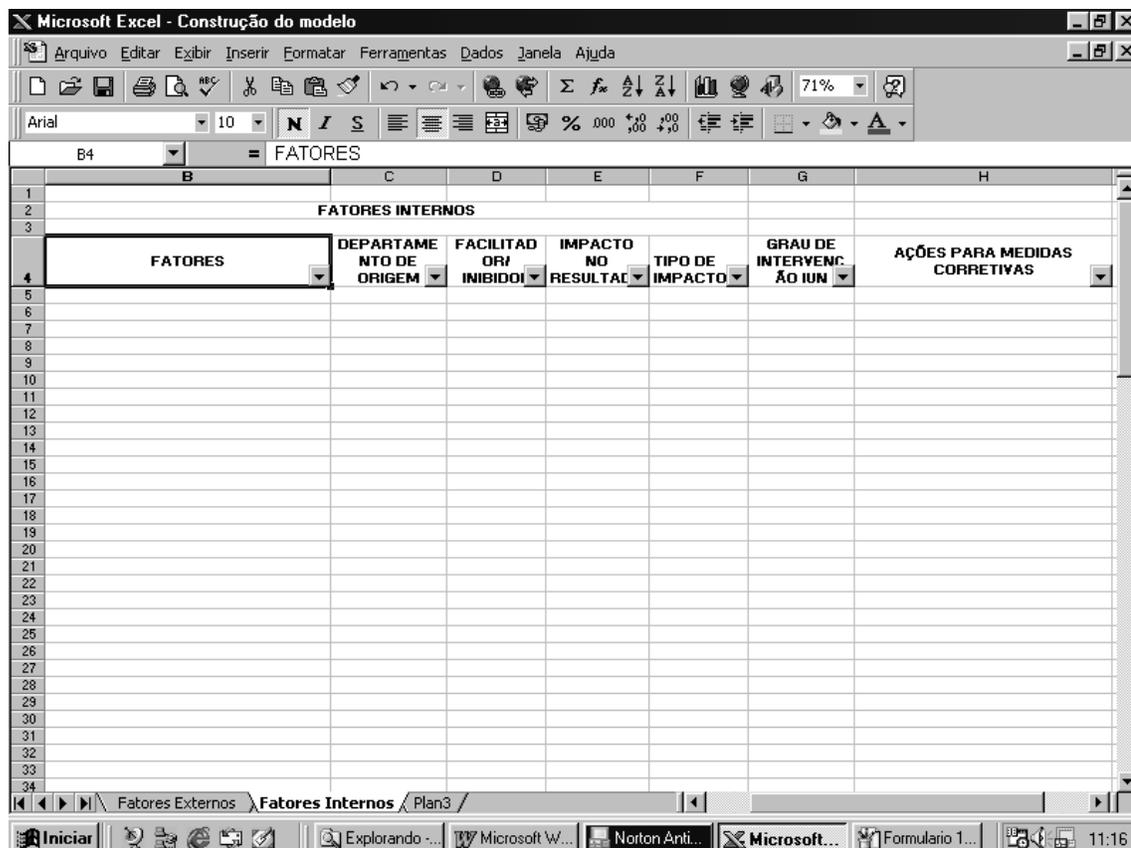


Figura 11 - Planilha de fatores internos

A criação da planilha eletrônica conforme mostrada na figura 11 permitirá o registro dos dados a serem efetuados nas etapas 5, 6 e 7 e posteriormente facilitará o trabalho de separar os fatores internos facilitadores e inibidores a ser realizado na Etapa 8, bem como a determinação dos fatores críticos que ocorrerá na Etapa 9.

### 3.2.5- Etapa 5: Determinar fatores internos facilitadores/inibidores

Cada gerência, juntamente com o coordenador, é encarregada de identificar agora, os fatores internos que afetam os resultados que a empresa espera, conforme exemplificados na Etapa 3.

O coordenador apresenta aos gerentes alguns exemplos de fatores (ver ANEXO C) relacionados a máquinas e equipamentos, recursos humanos, comunicação interna, *layout*,

hierarquia, etapas, processos. Pode ser citado como exemplo, o nível de qualificação dos funcionários operadores de máquinas, existência de círculos de controle de qualidade, *layout* interno adequado/inadequado, facilidade/dificuldade de comunicação entre as áreas, disponibilidade/indisponibilidade de peças de reposição, existência de manutenção preventiva de máquinas equipamentos, reuniões periódicas etc.

O coordenador deve estimular os gerentes para que registrem na Coluna 1 do quadro semelhante à figura 10 correspondente a cada área, elaborado na etapa anterior, de forma livre e espontânea o maior número de fatores que afetam positiva ou negativamente os indicadores de resultados da empresa. Este procedimento permite conhecer quais as atividades que a empresa faz e domina bem e revelar quais as atividades que poderiam estar associados a um fraco desempenho da empresa em relação ao comércio exterior.

### **3.2.6- Etapa 6: Classificar fatores internos em inibidores ou facilitadores**

Nesta etapa, de forma similar repetem-se os procedimentos utilizados na Etapa 2 e registram-se os resultados no campo da coluna 2 do quadro da figura 10, criado na Etapa 4. O procedimento realizado nesta etapa, permitirá a realização da Etapa 8.

### **3.2.7- Etapa 7: Determinar o grau de impacto de cada fator**

Nesta etapa, novamente se procede de forma similar à Etapa 3 e registram-se os resultados no campo “a” e “b” da Coluna 3, do quadro da figura 10, criado na Etapa 4. Este procedimento permitirá a realização da Etapa 9.

### **3.2.8- Etapa 8: Separar fatores externos e internos em inibidores ou facilitadores**

Nesta etapa, o coordenador deve separar os fatores inibidores dos fatores facilitadores de origem interna e externa. A partir dos dados obtidos anteriormente nas Etapas 1 à 7, transcreve-se para um quadro semelhante ao da figura 12, todos os fatores externos-inibidores, um quadro contendo todos os fatores externos-facilitadores, bem como um quadro para registrar todos os fatores internos-facilitadores e um outro quadro para todos os fatores internos-inibidores. A natureza de cada fator deve ser indicada apropriadamente nos parênteses correspondentes no campo superior esquerdo.

Dessa forma, tem-se dois quadros semelhantes a figura 12, contendo separadamente todos os fatores externos e internos inibidores e, dois quadros contendo separadamente todos os fatores externos e internos facilitadores que serão utilizados para realizar as Etapas 9,10 e 11.

O conjunto de fatores internos ou/e externos facilitadores permitirá conhecer a base onde a competitividade da empresa está assentada. Por sua vez, os fatores inibidores internos ou/e externos constituir-se-ão daqueles que permitirão à gerência conhecer suas especificidades e pontos fracos, e passam a ser os quadros de referência para a determinação dos fatores críticos da etapa seguinte.

Ficha de Separação de Fatores		<input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo		<input type="checkbox"/> Inibidores <input type="checkbox"/> Facilitadores	
Fatores	Área de Origem	Impacto		Grau de Intervenção IUN	Proposta de ações Corretivas
		No Resultado	Tipo de Impacto		

Figura 12 - Ficha de separação de fatores.

Este procedimento pode ser automatizado quando realizado na planilha do Microsoft Excel, reduzindo sensivelmente o volume de trabalho manual, permitindo separar os fatores facilitadores (F) dos fatores inibidores (I). Para isto, a planilha deve ser ajustada para o uso da ferramenta Autofiltro do Excel, localizada no menu Dados, opção filtrar.

Com este procedimento, o Excel introduz, em cada coluna nomeada da planilha, uma seta de seleção de opção conforme visualizado na figura 13.



As três variáveis da técnica IUN possuem os seguintes significados, visando orientar a análise dos fatores:

- Importante, quando o impacto do fator afeta negativamente os resultados, mas sua correção exige medidas de longo prazo.
- Urgente, significaria que o impacto afeta negativamente os resultados da empresa, ampliando os riscos de operacionalidade do empreendimento;
- Necessário, refere-se ao fator que afeta negativamente os resultados de forma significativa sem apresentar grande risco imediato para a operacionalidade do empreendimento, no entanto exige a implantação de medidas corretivas de médio prazo;

Um exemplo hipotético pode ser visualizado no quadro da figura 14, onde três possíveis fatores externos inibidores identificados pelo departamento de vendas de uma empresa, como: preço baixo praticado pela concorrência, péssimas condições das rodovias e burocracia portuária, afetam a empresa diminuindo o volume das vendas, aumentando os custos e aumentando os tempos de processos (*lead time*).

Ficha de Separação de Fatores		( ) Interno (x ) Externo	(x ) Inibidores ( ) Facilitadores		
Fatores	Área de Origem	Impacto		Grau de Intervenção IUN	Proposta de ações Corretivas
		No Resultado	Tipo de impacto		
Baixo Preço praticado pela concorrência	Vendas	Volume das vendas	D	“U” urgente	
Péssimas Condições das rodovias	Vendas	Custos	A	“I” importante	
Burocracia portuária	Vendas	<i>Lead time</i>	A	“N” necessário	

Figura 14 - Exemplo para determinar fatores críticos ou prioritários.

Considerando a situação da empresa no momento, a equipe pode eleger como uma situação grave a ser resolvida, a questão dos preços praticados pela concorrência e que demandaria a urgência de serem tomadas ações corretivas em curto espaço de tempo, haja vista que, as ações a serem tomadas para minimizar os impactos estariam ao alcance da gerência. Dessa forma indica-se no campo apropriado com a letra “U” e assim sucessivamente procede-se para os outros fatores.

A classificação dos impactos dos fatores em ordem de prioridades permite estabelecer um ordenamento das futuras ações a serem implementadas, objeto dos procedimentos da etapa seguinte.

### **3.2.10- Etapa 10: Propor soluções**

A partir da determinação dos fatores inibidores internos e externos considerados críticos ou prioritários, através da classificação IUN, realizada na Etapa 9, a alta gerência, juntamente com o coordenador, deve realizar um *brainstorm* para geração de alternativas de ações estratégicas para reduzir, minimizar ou eliminar os impactos de cada fator externo e interno prioritário que se apresentam como inibidores do desempenho exportador da empresa. Esta etapa deve ser realizada utilizando-se um quadro tipo *flip chart* para registro das alternativas. Findo o registro das alternativas para cada fator, passa-se para a Etapa 11.

### **3.2.11- Etapa 11: Selecionar soluções**

O coordenador, juntamente com a alta gerência, procedem à análise e escolha da melhores alternativas de solução para reduzir, minimizar ou eliminar os impactos de cada fator interno e externo, listadas no *flip chart*, realizadas na etapa anterior. Utiliza-se para este procedimento, a matriz para seleção de soluções, mostrada na figura 15. Atribuem-se notas para cada variável “D”, “R” e “I” do quadro da figura 15, considerando os pesos apresentados na tabela de notas mostrada na figura 16. Por exemplo, uma alternativa considerada pela equipe como sem dificuldade (D), com resultados muito bons (R) e investimento moderado (I) e, portanto, receberá a nota 10 pela dificuldade, nota 8 pelo resultado e nota 6 pelo investimento. Assim procede-se para as demais. Os resultados são calculados através da fórmula  $D \times R \times I$  e resultará num valor que definirá a prioridade para a escolha da solução alternativa proposta. Dessa forma, tem-se um quadro hierarquizado com várias soluções alternativas, cada qual com determinado grau de dificuldade, resultado e volume de

investimento. Escolhe-se a solução correspondente que apresentar a maior nota, significando aquela que apresenta menor dificuldade, melhores resultados e menor custo de implantação.

Soluções alternativas propostas	<b>D</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>DxRxI</b>	<b>Prioridade</b>
A					
B					
C					

Figura 15 - Matriz para seleção de soluções.

Onde:

D – Dificuldade ou impedimento para a implantação da solução;

R – Resultados ou impactos positivos esperados com a implantação da solução com vistas à exportação;

I – Investimento (R\$) necessário para a implantação da referida solução.

A solução que apresentar o melhor custo benefício será registrada no campo “Propostas de ações corretivas” da ficha de separação de fatores, elaborada na Etapa 8, apresentado na figura 12. Procedendo a escolha das melhores soluções para cada fator, iniciam-se os procedimentos da Etapa 12.

<b>Nota</b>	<b>Dificuldade</b>	<b>Resultados</b>	<b>Investimento</b>
10	Sem dificuldade	Excelentes e a curto prazo	Baixo ( até x R\$)
8	Baixa dificuldade	Muito bons	Médio (de x a y R\$)
6	Moderada dificuldade	Bons	Moderado (de z a b R\$)
3	Difícil	Razoáveis	Altos (de r a k R\$)
1	Difícilimo	Fracos	Altíssimo (acima de k R\$)

Figura 16 - Tabela de pesos para os fatores DRI.

### 3.2.12- Etapa 12: Implantar soluções

Esta etapa consiste em elaborar planos para implementação das alternativas de ação selecionadas anteriormente na Etapa 11. Para cada medida corretiva, elabora-se um plano de ação conforme demonstrado na figura 17, onde se determina: o que, como, quando e porque deve ser feito a atividade e por quem deve ser realizada. Deve ficar bem clara as metas a serem atingidas, de modo permitir avaliações, objeto da Etapa 13. Cada plano deve conter uma solução/atividade, identificando a área ou departamento de origem para permitir melhor organização e controle.

Plano de Ação Nº _____			Departamento			
O que deve ser feito	Como	Porque	Quando Cronograma	Quem Responsável	Metas	Avaliação

Figura 17 - Ficha de registro de planos de ação.

### 3.2.13- Etapa 13: Avaliação da implementação - Retroalimentação

Esta etapa consiste em avaliar o desenvolvimento e os resultados obtidos com as soluções propostas nos planos de ação e promover as correções, se necessário. Implica na retroalimentação de todo o modelo para o refino das estratégias. Nesta etapa de avaliação e da implementação – retroalimentação é necessário que seja construído o comprometimento de

todas as áreas e pessoas envolvidas, através do cumprimento das metas estabelecidas nos planos de ação. Estabelecer o comprometimento individual e coletivo com a consecução das metas é essencial para a sustentação das vantagens advindas do processo de implementação das medidas estratégicas definidas nas etapas anteriores. Recomenda-se que as avaliações da execução dos planos de ação sejam efetuadas por consultores externos à empresa de forma a permitir maior rigor na execução nas atividades bem como para estabelecer o comprometimento por todos aqueles envolvidos e responsáveis pelo desempenho da empresa.

### **3.2.14- Considerações para a aplicação do modelo**

A aplicação do modelo requer o envolvimento das pessoas relacionadas com as atividades essenciais ao desempenho exportador da empresa. A formação da equipe de trabalho deverá constituir-se de todos os representantes desde a base ao topo da empresa, permitindo um exercício mental, através da reflexão dos fatores condicionantes internos e externos que afetam os resultados de exportação. A reflexão sistemática, proposta pelo modelo, permitirá à equipe chegar a um conhecimento mais profundo e dinâmico da forma como estes fatores interferem positiva ou negativamente nos resultados. A compreensão das relações de causa e efeito dos fatores possibilitará a adoção de medidas para reforçar as vantagens advindas dos fatores facilitadores quer sejam de natureza externa ou interna, bem como adotar medidas de correção dos rumos face aos fatores inibidores de origem externa ou interna, para ampliar as margens de vantagens competitivas da empresa e assim assegurar maiores chances de continuidade do processo de internacionalização.

Na fase preparatória, a equipe de trabalho deve estar sensibilizada para a responsabilidade que lhes é atribuída, de decidir o futuro da empresa e que o modelo apresentado oferece um instrumento para a reflexão sobre os condicionantes do desempenho da empresa, conduzindo à um processo de escolha dos melhores caminhos que certamente conduzirão à novo patamar de experiência e aprendizagem.

O papel do coordenador, neste processo, deverá ser de facilitar para que o grupo considere todas as alternativas possíveis e, oriente a equipe na escolha daquelas que o consenso apresente como a mais adequada.

Por fim, as decisões devem gerar planos de ação exequíveis no decorrer do tempo, de forma que os resultados das ações implementadas, fortifiquem o posicionamento competitivo da empresa.

## **CAPITULO 4 - APLICAÇÃO DO MODELO**

### **4.1- Caracterização da empresa**

Diferente de outros empreendimentos de pequeno porte, a empresa objeto deste estudo foi fundada em 1990 no extremo sul do Estado de Santa Catarina, com a finalidade específica de produzir aberturas de madeira para exportação. A constituição do empreendimento se deu pelos membros de uma mesma família, dois irmãos e um sobrinho, os quais já possuíam participação conjunta em outros empreendimentos nas áreas varejo de materiais de construção, transportes e uma madeireira para produção de esquadrias.

A idéia do empreendimento surgira quando o sobrinho fora apresentado a um Agente de Importação que realizava compras de aberturas de madeira no mercado nacional a pedido de um importador estrangeiro. A percepção do que poderia ser uma oportunidade de negócio levou o sobrinho a convencer os demais parentes a investirem no novo negócio, visto que possuíam experiência na fabricação de produtos derivados de madeira.

O novo empreendimento iniciou as atividades a partir de contratos para exportação de portas de madeira para a Alemanha e Bélgica, porém, estas atividades iniciais de exportação não ocorreram com muito sucesso nos primeiros anos visto que houveram muitos problemas de qualidade dos produtos, cancelamento de pedidos somados ainda a conjuntura da política econômica brasileira também não propícia às exportações.

A empresa tratou de buscar novos mercados e também desenvolver novos produtos. Iniciou-se a produção de beliches de madeira para atender a demanda do mercado dos Estados Unidos e Argentina. A qualidade destes produtos era considerada boa, no entanto, se viu obrigada a desativar esta linha de produtos devido aos preços praticados pela concorrência, bem como pela desvalorização da moeda estrangeira. Neste momento um dos sócios-irmãos se retira da sociedade.

Seguiu-se exportando portas de madeira para atender a demanda de pedidos colocados por agentes especializados que dominavam o mercado de compra e venda de portas brasileiras com destino à Inglaterra.

Foi através de intermediários que a empresa continuou exportando seus produtos até meados de 1998, quando o sobrinho que gerenciava a empresa desligou-se da empresa. Em seu lugar assumiu outro membro da família. O genro do sócio majoritário. Neste momento a

empresa passava por dificuldades tanto internas quanto externas. No exterior, era grande o número de reclamações por indenizações devido à precária qualidade das portas produzidas. Internamente havia uma grande dificuldade financeira originária de uma administração anterior inadequada e um nível bastante baixo de satisfação dos funcionários.

O novo sócio gerente não possuía experiência na fabricação de produtos de madeira, tão pouco em negócios internacionais e sequer domínio de línguas estrangeiras, no entanto, possuía talento empreendedor aliado ao grau de escolaridade de nível superior e destreza em matemática. Estas características foram importantes para que a empresa pudesse renegociar suas dívidas, melhorar o nível de insatisfação interna e contornar os problemas com os clientes e fornecedores.

Com a entrada do novo sócio, a empresa inicia um período de crescimento que perdura até o presente. Este crescimento é atribuído a duas razões. Em primeiro, para resolver problemas com clientes, a Direção e a Gerência procuraram identificar as principais causas das reclamações sobre a qualidade dos produtos e promoveram a implementação de melhorias na produção mudando processos e *lay out*. A área construída da fábrica foi ampliada. Novos equipamentos nacionais foram adquiridos e algumas máquinas com características peculiares foram importadas da Ásia. Isto permitiu a empresa aumentar a produção pelo ganho de produtividade e, sobretudo, conferir maior qualidade aos produtos. Em segundo lugar, a gerência promoveu a diversificação de mercados atendidos, eliminando os intermediários e procurando penetrar, no mercado dos Estados Unidos agora com qualidade compatível. A moeda estrangeira inicia movimentos de valorização em relação à moeda nacional fato que proporciona considerável ampliação das receitas de exportação da empresa.

Desde o princípio, a estrutura da empresa é bastante simples e enxuta. A atual diretoria é formada por dois sócios diretores, onde o genro exerce a direção geral. Na área de produção trabalham cerca de 90 funcionários. A gerência da fábrica é realizada através de supervisores de produção que são apoiados por um encarregado da fábrica. O encarregado de fábrica mais uma pessoa ligada à área de operações de logística internacional e comércio exterior trabalham em regime de terceirização. Na área de vendas foi contratado recentemente um cidadão americano com a missão de consolidar a participação da empresa no mercado americano e desenvolver novos mercados. Com esta estrutura, a empresa findou o ano de 2001, com um faturamento acima de um milhão de dólares anuais, exportados para mais de seis países.

## **4.2- Aplicação do modelo**

As áreas que constituem a alta gerência da empresa compreendem a Diretoria, Vendas, Produção e Operações de logística e comércio exterior (OLCE), por estarem ligadas diretamente com as funções de exportação da empresa. Os representantes destas áreas foram reunidos em sessões distintas, em dias alternados durante o mês de Agosto de 2002, para aplicação do modelo.

### **4.2.1- Fase preparatória**

Na primeira sessão, no início do mês de agosto de 2002, com duração de aproximadamente uma hora e meia, foram reunidos na sede da empresa, a alta gerência, constituída pelos seus dois diretores, o responsável pela área de vendas, o responsável e mais três encarregados pela área de produção e o responsável pela área de operações de logística e comércio exterior com a finalidade de tomar conhecimento do propósito e da dinâmica do trabalho a ser desenvolvido. Foram apresentadas aos participantes, a estrutura do modelo, suas etapas e formulários, bem como os objetivos propostos.

Ficou acordado que a coordenação dos trabalhos seria desempenhada pelo autor deste trabalho, bem como a função de secretariar as reuniões ficaria a cargo de um estagiário do curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc.

Nesta reunião foi discutido e aprovado o calendário para realização das fases de aplicação do modelo. Ficou definida a realização da primeira fase, contemplando a realização das Etapas 1,2,3 e 4, na semana próxima, subsequente à reunião de sensibilização.

A segunda fase, onde realizar-se-ia as Etapas 4,5,6, e 7, foi agendada para ser realizada logo após a conclusão da primeira fase, no dia imediatamente posterior. A terceira fase, contemplando as etapas 8,9,10, 11 e 12 foi agendada para a última semana do mês de agosto de 2002.

A última fase, referente a realização da Etapa 13, ficou sem data prevista devido a dependência da realização das etapas anteriores, devendo ser definida quando da conclusão da terceira fase.

#### **4.2.2- Primeira Fase**

Esta fase contemplou a realização das Etapas 1,2 e 3 para a determinação dos fatores externos, sua classificação como fatores inibidores/facilitadores e determinar o impacto que os fatores externos exercem sobre os resultados da empresa.

##### **4.2.2.1- Etapa 1: Determinação de fatores externos**

Tendo sido apresentados pelo coordenador, quadros (Anexos A e B) contendo fatores externos estruturais e sistêmicos, foram identificados pela alta gerência, trinta (30) fatores externos que influenciam o desempenho exportador da empresa.

Os fatores externos identificados pela empresa, conforme visualizados na figura 18, são:

- desvalorização da moeda nacional;
- imposto de renda;
- utilização de créditos ICM - IPI sobre matérias primas;
- política salarial nacional;
- taxas de juros do mercado interno;
- estrutura do sistema de transporte aéreo;
- custo de transporte aéreo;
- estrutura do sistema de transporte marítimo;
- custo de transporte marítimo;
- estrutura do sistema de transporte rodoviário;
- custo de transporte rodoviário;
- inflação interna;
- acesso à informações de mercados externos;
- sistema de telecomunicações;
- indisponibilidade de mão de obra especializada;
- atuação de sindicatos de classe trabalhadores;
- sistema público de abastecimento de água/energia/saneamento;
- acesso a novas tecnologias;
- sistema de distribuição/agentes de vendas internacionais;
- dificuldade de acesso à recursos financeiros;
- política nacional de comércio exterior;

- pouca promoção e propaganda no exterior;
- burocracia governamental trâmites de exportação;
- distância da cadeia produtiva ( fornecimento);
- acesso à importação de insumos/bens de capital;
- garantia de fornecimento de matérias primas nacionais;
- situação econômica internacional atual;
- competitividade de preços internacionais;
- regulamentação do mercado nacional;
- regulamentação de mercados internacionais.

Microsoft Excel - APLICAÇÃO DO MODELO RENATO

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda

Arial 10

B28 = Burocracia Governamental Trâmites de exportação

FATORES EXTERNOS					
FATORES	FACILITADO** INIBIDOR	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTEVENÇÃO	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					

Fatores Externos Fatores Internos Classif. Fat. Ext Plan3

Figura 18 - Identificação de fatores externos à empresa.

#### 4.2.2.2- Etapa 2: Classificar fatores inibidores e facilitadores

Na aplicação dos procedimentos descritos na Etapa 2, os 30 fatores externos identificados anteriormente, foram classificados como fatores que facilitam (F) ou inibem (I) o desempenho da empresa, conforme os procedimentos descritos na Etapa 2 do modelo proposto, e apresentados na figura 19.

FATORES EXTERNOS					
Fatores	FACILITADO INIBIDOR	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	INTEVENÇÃO IUN	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
6 Desvalorização da Moeda Nacional	F				
7 Imposto de Renda	I				
8 Utilização de Créditos ICM - IPI matéria prima	F				
9 Política Salarial Nacional	I				
10 Taxas de juros do mercado interno	I				
11 Estrutura do Sistema de Transporte Aéreo	F				
12 Custo de Transporte Aéreo	I				
13 Estrutura do Sistema de Transporte Marítimo	F				
14 Custo de Transporte Marítimo	I				
15 Estrutura do Sistema de Transporte Rodoviário	F				
16 Custo de transporte Rodoviário	I				
17 Inflação Interna	I				
18 Acesso à informações de mercados externos	F				
19 Sistema de telecomunicações	F				
20 Indisponibilidade de mão de obra especializada	I				
21 Atuação de Sindicatos de classe trabalhadores	I				
22 Sistema público de abastecimento de água/energia/saneamento	F				
23 Acesso a novas tecnologias	F				
24 Sistema de Distribuição/Agentes	F				
25 Dificuldade de Acesso a Recursos Financeiros	I				
26 Política Nacional de Comércio Exterior	I				
27 Pouca Promoção e Propaganda no Exterior	I				
28 Burocracia Governamental	I				
29 Distância da Cadeia Produtiva (Fornecimento)	I				
30 Acesso a importação de insumos/Bens de Capital	I				
31 Garantia de fornecimento de matérias primas nacionais	I				
32 Situação econômica internacional atual	I				
33 Competitividade de preços internacionais	I				
34 Regulamentação do Mercado Nacional	I				
35 Regulamentação de Mercados Internacionais	I				

Figura 19 - Classificação de fatores externos facilitadores ou inibidores.

#### 4.2.2.3- Etapa 3: Determinar o grau de impacto de cada fator

Nesta etapa foram determinados os impactos que os fatores externos exercem sobre os resultados da empresa, como pode ser visualizado na figura 20.

Os indicadores de resultados que sofrem impactos de aumento (A) ou diminuição (D) causado pelos fatores externos identificados foram:

- lucratividade;
- tempos de processos (*lead time*);
- acesso à mercados externos;
- produtividade

- custos fixos;
- escala de produção;
- volume de vendas no mercado externo;
- preço de venda;
- qualidade dos produtos e serviços;
- número de clientes;
- risco;
- rentabilidade.

Regulamentação do Mercado Nacional					
FATORES EXTERNOS					
Fatores	FACILITADOR/INIBIDOR	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	INTEVENÇÃO IUN	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
Desvalorização da Moeda Nacional	F	Lucratividade	A		
Imposto de Fenda	I	Rentabilidade	D		
Utilização de Créditos ICM - IPI matéria prima	F	Lucratividade	A		
Política Salarial Nacional	I	Custos Fixos	A		
Taxas de juros do mercado interno	I	Custos Fixos	A		
Estrutura do Sistema de Transporte Aéreo	F	Acesso a Mercados	A		
Custo de Transporte Aéreo	I	Custos Fixos	A		
Estrutura do Sistema de Transporte Marítimo	F	lead Times	D		
Custo de Transporte Marítimo	I	Vendas	D		
Estrutura do Sistema de Transporte Rodoviário	F	lead Times	D		
Custo de transporte Rodoviário	I	Custos Fixos	A		
Inflação interna	I	Custos Fixos	A		
Acesso à informações de mercados externos	F	Acesso a Mercados	A		
Sistema de telecomunicações	F	lead Times	D		
Indisponibilidade de mão de obra especializada	I	Produtividade	D		
Atuação de Sindicatos de classe trabalhadores	I	Produtividade	D		
Sistema público de abastecimento de água/energia/saneamento	F	Produtividade	A		
Acesso a novas tecnologias	F	Produtividade	A		
Sistema de Distribuição de Agentes	F	Vendas	A		
Dificuldade de Acesso a Recursos Financeiros	I	Produtividade	D		
Política Nacional de Comércio Exterior	I	Vendas	D		
Pouca Promoção e Propaganda no Exterior	I	Acesso a Mercados	D		
Burocracia Governamental	I	lead Times	A		
Distância da Cadeia Produtiva ( Fornecimento)	I	Escala de Produção	D		
Acesso a importação de insumos/Bens de Capital	I	Escala de Produção	D		
Garantia de fornecimento de matérias primas nacionais	I	Escala de Produção	D		
Situação econômica internacional atual	I	Vendas	D		

Figura 20 - Impacto dos fatores externos.

Dos indicadores de resultados apresentados, produtividade, tempos de processos, volume de vendas e custos fixos são afetados cada um, por cinco fatores de natureza externa (ver figura 21). Dos cinco fatores que afetam a produtividade, três fatores diminuem e dois contribuem para seu aumento. No caso dos tempos de processos, três fatores favorecem com a diminuição e dois prejudicam com o aumento dos tempos. O volume de venda diminui em função de quatro fatores e aumenta com o efeito de um. Já para os custos fixos, todos os cinco fatores contribuem para o seu aumento.

Indicador	Aumenta	Diminui
Produtividade	Acesso a novas tecnologias Sistema público de abastecimento de água/energia e saneamento	Indisponibilidade de mão de obra especializada Atuação de Sindicatos de classe trabalhadores Dificuldade de Acesso a Recursos Financeiros
Tempos de processos (lead time)	Burocracia governamental Regulamentação do mercado nacional	Sistema de telecomunicações Estrutura do sistema de transporte marítimo Estrutura do Sistema de transporte rodoviário
Volume de vendas	Sistema de distribuição/agentes	Custo de transporte marítimo Política nacional de comércio exterior Situação econômica internacional atual Regulamentação de mercados internacionais
Custos Fixos		Política Salarial Nacional Taxas de juros do mercado interno Custo de Transporte Aéreo Custo de transporte Rodoviário Inflação interna

Figura 21 - Efeito dos fatores externos facilitadores.

#### 4.2.3- Segunda Fase

Nesta fase, foram realizados os procedimentos correspondentes às Etapas 4, 5, 6 e 7 do modelo, onde foram determinadas as áreas gerenciais influenciadoras, identificados os fatores internos gerenciais, classificados em facilitadores/inibidores e averiguado o grau de impacto que estes fatores exercem sobre os resultados de exportação da empresa.

#### **4.2.3.1- Etapa 4: Determinar áreas gerenciais influenciadoras**

As áreas diretamente relacionadas com as operações de comércio exterior da empresa foram identificadas na estrutura organizacional como sendo o Departamento de Vendas Internacionais que está diretamente relacionado com os contatos com os clientes e o mercado, o Departamento de Produção que tem como responsabilidade atender com rigor as especificações dos clientes e o Departamento de Operações de Logística e Comércio Exterior – OLCE que tem como atribuição a preparação dos processos burocráticos de exportação, determinação dos procedimentos de despacho aduaneiro e fluxo interno e externo de documentos comerciais e financeiros de comércio exterior.

#### **4.2.3.2- Etapa 5: Determinar os fatores gerenciais internos**

Nesta etapa foram realizados em sessões distintas e em dias diferentes, os procedimentos para a identificação dos fatores internos que afetam o desempenho exportador da empresa.

O departamento de produção identificou dezoito fatores internos que afetam os resultados da empresa listados a seguir e conforme mostra a figura 22.

- Fluxo de Informações vendas para a produção;
- Disponibilidade de máquina perfiladeira;
- Mão-de-obra desqualificada;
- Mão-de-obra sindicalizada;
- Recebimento de matéria prima não uniforme;
- Controle precário das estatísticas dos processos;
- Tempo de secagem da madeira;
- Equipamentos em estado seminovo;
- Inexistência de manutenção preventiva;
- Disponibilidade de fornecedores de suprimentos diversos;
- Deficiência do sistema de comunicação interna;
- Atuação de Sindicatos de classe;
- Uniformidade de linha de produto;
- Inexistência de programa de treinamento motivacional;
- Média muito baixa dos salários pagos aos funcionários;
- Inexistência de planos de carreira;

- Existência programa Cipa;
- Manutenção de estoque elevado de matéria prima.

FATORES INTERNOS						
FATORES	DEPARTAMENTO DE ORIGEM	FACILIDADE OU INIBIDOR	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTERVENÇÃO	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
Fluxo de Informações vendas> produção	Produção					
Disponibilidade de máquina Perfiladeiras	Produção					
Mão de Obra Desqualificada	Produção					
Mão de Obra Sindicalizada	Produção					
Recebimento de Matéria Prima não Uniforme	Produção					
Controle precário das estatística dos Processos	Produção					
Tempo de Secagem da Madeira	Produção					
Equipamentos em estado semi novo	Produção					
Inexistencia de Manutenção Preventiva	Produção					
Disponibilidade de fornecedores de suprimentos diversos	Produção					
Deficiência do Sistema de comunicação interna	Produção					
Atuação de Sindicatos de classe	Produção					
Uniformidade de linha de produto	Produção					
Inexistência de Programa de Treinamento Motivacional	Produção					
Medio dos salários pagos aos funcionários	Produção					
Inexistência de Planos de Carreira	Produção					
Existencia programa Cipa	Produção					
Manutenção de estoque elevado de matéria prima	Produção					

Figura 22 - Fatores internos – Produção.

No Departamento de Vendas, foram identificados dezesseis os fatores internos que afetam os resultados da empresa conforme listados a seguir e mostrados na figura 23:

- Falta planejamento da produção;
- Capacidade de produção limitada;
- Profissionais que dominam línguas estrangeiras;
- Dificuldade de comunicação interna produção>vendas>logística;
- Acesso à informações de mercado consumidor;
- Acesso de informação sobre concorrentes;
- Baixos investimentos realizados em participação em feiras;
- Frequência de visita aos clientes no exterior;
- Baixo investimento em propaganda;
- Disponibilidades de equipamentos de comunicação;
- Falta previsão de vendas;

- Falta previsão de produção;
- Falta de poder de decisão;
- *Mix* de produtos reduzido;
- Dependência de uma só linha de produto;
- Dependência de um número restrito de clientes.

FATORES INTERNOS						
FATORES	DEPARTAMENTO DE ORIGEM	FACILIDADE OU INIBIDO	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTERVENÇÃO	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
12	Falta Planejamento da Produção	Vendas				
24	Capacidade de Produção Limitada	Vendas				
25	Profissionais que dominam linguas estrangeiras	Vendas				
26	Dificuldade de comunicação interna produção> vendas>logistica	Vendas				
27	Acesso à Informações de mercado consumidor	Vendas				
28	Acesso de informação sobre concorrentes	Vendas				
29	Baixos Investimentos realizados em participação em feiras	Vendas				
30	Frequência de visita aos clientes no exterior	Vendas				
31	Baixo investimento em propaganda	Vendas				
32	Disponibilidades de equipamentos de comunicação	Vendas				
33	Falta previsão de vendas	Vendas				
34	Falta previsão de produção	Vendas				
35	Falta de poder de decisão	Vendas				
36	Mix de produtos reduzido	Vendas				
37	Dependência de uma só linha de produto	Vendas				
38	Dependência de um número restrito de clientes	Vendas				

Figura 23 - Fatores internos – Vendas.

No departamento de Operações de Logística e Comércio Exterior, foram identificados quinze fatores internos que afetam os resultados da empresa, conforme listados a seguir e mostrados na figura 24.

- Falta de poder de decisão;
- desenvolvimento de sistema de automatização de tarefas;
- terceirização de processos;
- falta de equipamento – Computador;
- sistema automatizado de emissão de documentos;
- falta de pessoal de apoio;
- comunicação imprecisa vendas>produção>Olce;
- dificuldade de atualização das informações de embarque aos clientes;

- excesso de ligações telefônicas recebidas;
- espaço físico inadequado;

FATORES INTERNOS						
FATORES	DEPARTAMENTO DE ORIGEM	FACILIDADE OU INIBIDO	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTERVENÇÃO	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
14	Poder de decisão	OLCE				
40	Desenvolvimento de sistema de automatização de tarefas	OLCE				
41	Terceirização de processos	OLCE				
42	Falta de equipamento - Computador	OLCE				
43	Sistema automatizado de emissão de documentos	OLCE				
44	Falta de pessoal de apoio	OLCE				
45	Comunicação imprecisa	OLCE				
46	Atualização das informações de embarque aos clientes	OLCE				
47	Excesso de ligações telefônicas recebidas	OLCE				
48	Espaço físico inadequado	OLCE				
49	Inexistência de planejamento de produção	OLCE				
50	Execução de tarefas fora da área de competência	OLCE				
51	Disponibilidade de profissional capacitado	OLCE				
52	Domínio dos procedimentos de comércio exterior	OLCE				
53	Deficiência de software de comunicação	OLCE				

Figura 24 - Fatores internos – OLCE.

- inexistência de planejamento de produção;
- execução de tarefas fora da área de competência;
- disponibilidade de profissional capacitado;
- domínio dos procedimentos de comércio exterior;
- deficiência de software de comunicação.

Ao todo foram identificados 49 fatores nas três áreas diretamente relacionadas com as operações de comércio exterior da empresa.

#### 4.2.3.3- Etapa 6: Classificar fatores internos em inibidores ou facilitadores

Nesta etapa, os gerentes realizaram a classificação dos fatores em inibidores e facilitadores, seguindo os procedimentos descritos na Etapa 6 do modelo proposto.

#### 4.2.3.4- Etapa 7: Determinar o grau de impacto de cada fator

No departamento de produção foram determinados os impactos dos fatores internos sobre os resultados da empresa, conforme mostra a figura 25.

FATORES INTERNOS						
FATORES	DEPARTAMENTO DE ORIGEM	FACILIDADE DE INIBIÇÃO	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTERVENÇÃO	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
Fluxo de Informações vendas/ produção	Produção	I	Produtividade	D		
Disponibilidade de máquina Perfiladeiras	Produção	F	Produtividade	A		
Mão de Obra Desqualificada	Produção	I	Produtividade	D		
Mão de Obra Sindicatizada	Produção	I	Custo	A		
Recebimento de Matéria Prima não Uniforme	Produção	I	Lead Times	A		
Controle precário das estatísticas dos Processos	Produção	I	Qualidade	D		
Tempo de Secagem da Madeira	Produção	F	Qualidade	A		
Equipamentos em estado semi novo	Produção	F	Produtividade	A		
Inexistência de Manutenção Preventiva	Produção	I	Lead	A		
Disponibilidade de fornecedores de suprimentos diversos	Produção	F	Lead Times	D		
Deficiência do Sistema de comunicação interna	Produção	I	Qualidade	D		
Atuação de Sindicatos de classe	Produção	I	Qualidade	D		
Uniformidade de linha de produto	Produção	F	Produtividade	A		
Inexistência de Programa de Treinamento Motivacional	Produção	I	Produtividade	D		
Medida dos salários pagos aos funcionários	Produção	I	Qualidade	D		
Inexistência de Planos de Carreira	Produção	I	Qualidade	D		
Existência programa Cipa	Produção	F	Qualidade	A		
Manutenção de estoque elevado de matéria prima	Produção	F	Produtividade	A		

Figura 25 - Impacto dos fatores internos – Produção.

Os fatores internos identificados no Departamento de Produção, impactam nos seguintes resultados:

- Custos fixos;
- Tempo dos processos (*lead time*);
- Qualidade;
- Produtividade.

Dentre os fatores identificados no Departamento de Produção, a qualidade dos produtos é quem sofre o maior impacto dos fatores, enquanto que apenas dois fatores contribuem para o aumento da qualidade, cinco fatores exercem influência diminuindo.

Por outro lado, a produtividade sofre a influência de quatro fatores que propiciam ganhos e três fatores que diminuem. Os tempos de processos aumentam pela influência de

dois fatores, enquanto que apenas um, possibilita sua redução. Já os custos fixos aumentam pela influência de um fator.

Na área de vendas foram determinados os impactos dos fatores internos sobre os resultados, conforme mostra a figura 26.

FATORES INTERNOS						
FATORES	DEPARTAMENTO DE ORIGEM	FACILIDADE OU INIBIDO	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTERVENÇÃO	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
Falta Planejamento da Produção	Vendas	I	Lead	A		
Capacidade de Produção Limitada	Vendas	I	vendas	D		
Profissionais que dominam linguas estrangeiras	Vendas	F	Qualidade	A		
Dificuldade de comunicação interna produção vendas logística	Vendas	I	vendas	D		
Acesso à informações de mercado consumidor	Vendas	F	Custos variáveis	D		
Acesso de informação sobre concorrentes	Vendas	F	Custos variáveis	D		
Baixos Investimentos realizados em participação em feiras	Vendas	I	de clientes	D		
Frequência de visita aos clientes no exterior	Vendas	F	Qualidade de clientes	A		
Baixo investimento em propaganda	Vendas	I	de clientes	D		
Disponibilidades de equipamentos de comunicação	Vendas	I	Qualidade	D		
Falta previsão de vendas	Vendas	I	Qualidade	D		
Falta previsão de produção	Vendas	I	Lead	A		
Falta de poder de decisão	Vendas	I	Lead	A		
Mix de produtos reduzido	Vendas	I	de clientes	D		
Dependência de uma só linha de produto	Vendas	I	de clientes	D		
Dependência de um número restrito de clientes	Vendas	I	Risco	A		

Figura 26 - Impacto dos fatores internos – Vendas

Os resultados que são impactados pelos fatores identificados no setor de vendas são:

- *lead time*;
- volume de vendas;
- qualidade;
- custos variáveis;
- número de clientes;
- risco.

O número de clientes que a empresa atende é limitado pela ação de quatro fatores. Estes quatro fatores diminuem a capacidade de a empresa atender uma quantidade maior de clientes nos mercados em que atua. A qualidade também é afetada por quatro fatores, no entanto, dois deles propiciam o aumento e dois reduzem a qualidade dos serviços de vendas. Da mesma forma, o volume de vendas diminui pela influência de dois fatores. Três fatores



Indicador	Aumenta	Diminui
Produtividade	Disponibilidade de máquina Perfiladeiras Equipamentos em estado semi novo Uniformidade de linha de produto Manutenção de estoque elevado de matéria prima	Fluxo de Informações vendas para a produção Mão de Obra Desqualificada Inexistência de Programa de Treinamento Motivacional
Tempos de processos (lead time)	Recebimento de matéria prima não uniforme Falta planejamento da produção Inexistência de manutenção Preventiva Falta previsão de produção Falta de poder de decisão Falta de pessoal de apoio Excesso de ligações telefônicas recebidas Execução de tarefas fora da área de competência Deficiência de <i>software</i> de comunicação	Poder de decisão Disponibilidade de fornecedores de suprimentos diversos Desenvolvimento de sistema de automatização de tarefas Sistema automatizado de emissão de documentos
Número de clientes		Baixos Investimentos realizados em participação em feiras Baixo investimento em propaganda <i>Mix</i> de produtos reduzido Dependência de uma só linha de produto
Volume de vendas		Capacidade de Produção Limitada Dificuldade de comunicação interna produção>vendas>logística
Custo Fixo	Mão de Obra Sindicalizada	

Risco	Dependência de número restrito de clientes	
Custos Variáveis		Acesso à Informações de mercado consumidor Acesso de informação sobre concorrentes
Qualidade	Tempo de Secagem da Madeira	Controle precário das estatísticas dos processos
	Existência programa Cipa	Deficiência do sistema de comunicação interna
	Profissionais que dominam línguas estrangeiras	Atuação de Sindicatos de classe
	Frequência de visita aos clientes no exterior	Media dos salários pagos aos funcionários
	Disponibilidade de profissional capacitado	Inexistência de Planos de Carreira
	Domínio dos procedimentos de comércio exterior	Disponibilidades de equipamentos de comunicação
		Falta previsão de vendas
		Terceirização de processos
		Falta de equipamento - Computador
		Comunicação imprecisa vendas>produção>Olce
	Atualização das informações de embarque aos clientes	
	Espaço físico inadequado	
	Inexistência de planejamento de produção	

Figura 28 - Impacto dos fatores internos.

A produtividade aumenta pela influência de quatro fatores e diminui com o impacto de três. Nove fatores prejudicam os tempos de processos (*lead time*) enquanto que quatro contribuem para sua redução. A quantidade de clientes atendidos diminui pela ação de quatro fatores. Dois fatores diminuem os volumes de vendas. O risco do negócio e os custos fixos aumentam em função da influência de um fator para cada um. Os custos variáveis diminuem

em função de dois fatores e a qualidade dos produtos e serviços da empresa diminuem em função de treze fatores.

Os resultados que são impactados pelos fatores inibidores diagnosticados pelas gerências são apresentados a seguir em ordem de importância:

- Qualidade - 13 menções;
- *Lead times* - 9 menções;
- Número de clientes - 4 menções;
- Produtividade – 3 menções;
- Vendas – 2 menções;
- Custo fixo e risco – 1 menção.

Diante disso é possível afirmar que 87,9% dos problemas internos da empresa no momento da realização deste diagnóstico estão ligados à qualidade dos produtos e serviços, aos tempos de processos, a limitação do número de clientes e à produtividade.

#### **4.2.4- Terceira fase**

Nesta fase, foram realizados os procedimentos correspondentes às Etapas 8 e 9 do modelo, onde foram separados os fatores externos e internos, facilitadores dos fatores externos e internos inibidores (Etapa 8) e em seguida, foram determinados os fatores críticos ou prioritários internos e externos (Etapa 9).

##### **4.2.4.1- Etapa 8: Separar fatores externos e internos em inibidores ou facilitadores**

Seguindo os procedimentos da Etapa 8, obteve-se dois quadros (figuras 29 e 30), correspondentes aos fatores externos e internos facilitadores os quais representam as bases onde a competitividade da empresa está assentada e, dois quadros correspondentes aos fatores externos e internos inibidores (figuras 31 e 32):

###### a) Fatores externos facilitadores

Do total de trinta fatores externos que afetam os indicadores de resultados identificados e classificados nas etapas anteriores, da aplicação do modelo, foram separados dez fatores externos que facilitam o desempenho exportador da empresa conforme mostra a figura 29;

FATORES EXTERNOS					
Fatores	FACILITADOR/INIBIDOR	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	INTERVENÇÃO	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
Desvalorização da Moeda Nacional	F	Lucratividade	A		
Utilização de Créditos ICM - IPI matéria prima	F	Lucratividade	A		
Estrutura do Sistema de Transporte Aéreo	F	Acesso a Mercados	A		
Estrutura do Sistema de Transporte Marítimo	F	Lead Times	D		
Estrutura do Sistema de Transporte Rodoviário	F	Lead Times	D		
Acesso à informações de mercados externos	F	Acesso a Mercados	A		
Sistema de telecomunicações	F	Lead Times	D		
Sistema público de abastecimento de água/energia/saneamento	F	Produtividade	A		
Acesso a novas tecnologias	F	Produtividade	A		
Sistema de Distribuição/Agentes	F	Vendas	A		

Figura 29 - Separação fatores externos facilitadores.

b) Separação de fatores internos facilitadores

Do total de quarenta e nove fatores internos identificados anteriormente, 16 fatores foram separados como fatores internos facilitadores do desempenho empresarial, pertinentes as três áreas principais da empresa diretamente relacionadas com as exportações: Produção, Vendas e Operações de Logística e Comércio Exterior-OLCE, conforme mostra a figura 30;

FATORES	DEPARTAMENTO DE ORIGEM	FACILITADOR/INIBIDOR	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTERVENÇÃO	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
Disponibilidade de máquina Perfiladeiras	Produção	F	Produtividade	A		
Tempo de Secagem da Madeira	Produção	F	Qualidade	A		
Equipamentos em estado semi novo	Produção	F	Produtividade	A		
Poder de decisão	OLCE	F	Lead	D		
Disponibilidade de fornecedores de suprimentos diversos	Produção	F	Lead Times	D		
Uniformidade de linha de produto	Produção	F	Produtividade	A		
Existência programa Cipa	Produção	F	Qualidade	A		
Profissionais que dominam linguas estrangeiras	Vendas	F	Qualidade	A		
Acesso à informações de mercado consumidor	Vendas	F	Custos variáveis	D		
Acesso de informação sobre concorrentes	Vendas	F	Custos variáveis	D		
Frequência de visita aos clientes no exterior	Vendas	F	Qualidade	A		
Manutenção de estoque elevado de matéria prima	Produção	F	Produtividade	A		
Desenvolvimento de sistema de automatização de tarefas	OLCE	F	Lead Times	D		
Sistema automatizado de emissão de documentos	OLCE	F	Lead Times	D		
Disponibilidade de profissional capacitado	OLCE	F	Qualidade	A		
Domínio dos procedimentos de comércio exterior	OLCE	F	Qualidade	A		

Figura 30 - Fatores internos facilitadores.

## c) Separação de fatores externos inibidores

Do total de trinta e três fatores externos que afetam o desempenho exportador da empresa identificados na Etapa 1, foram separados 20 fatores classificados como inibidores, conforme mostra a figura 31;

Fatores	FACILITADOR/INIBIDOR	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	INTEVENÇÃO IUN	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
Imposto de Penda	I	Rentabilidade	D		
Política Salarial Nacional	I	Custos Fixos	A		
Taxas de juros do mercado interno	I	Custos Fixos	A		
Custo de Transporte Aéreo	I	Custos Fixos	A		
Custo de Transporte Marítimo	I	Vendas	D		
Custo de transporte Rodoviário	I	Custos Fixos	A		
Inflação interna	I	Custos Fixos	A		
Indisponibilidade de mão de obra especializada	I	Produtividade	D		
Atuação de Sindicatos de classe trabalhadores	I	Produtividade	D		
Dificuldade de Acesso a Recursos Financeiros	I	Produtividade	D		
Política Nacional de Comércio Exterior	I	Vendas	D		
Pouca Promoção e Propaganda no Exterior	I	Acesso a Mercados	D		
Burocracia Governamental	I	lead Times	A		
Distância da Cadeia Produtiva (Fornecimento)	I	Escala de Produção	D		
Acesso a importação de insumos/Bens de Capital	I	Escala de Produção	D		
Garantia de fornecimento de matérias primas nacionais	I	Escala de Produção	D		
Situação econômica internacional atual	I	Vendas	D		
Competitividade de preços internacionais	I	Preço de Venda	D		
Regulamentação do Mercado Nacional	I	Lead Times	A		
Regulamentação de Mercados Internacionais	I	Vendas	D		

Figura 31 - Fatores externos inibidores.

## d) Separação de fatores internos inibidores

Do total de quarenta e nove fatores internos identificados na Etapa 5, foram separados trinta e três fatores considerados inibidores do desempenho exportador da empresa pertinentes às áreas principais diretamente relacionadas com as exportações: Produção, Vendas e Operações de Logística e Comércio Exterior-OLCE, conforme mostra a figura 32.

FATORES INTERNOS						
FATORES	DEPARTAMENTO DE ORIGEM	FACILIDADE OU INIBIDO	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTERVENÇÃO	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
Deficiência do Sistema de comunicação interna	Produção	I	Qualidade	D		
Atuação de Sindicatos de classe	Produção	I	Qualidade	D		
Inexistência de Programa de Treinamento Motivacional	Produção	I	Produtividade	D		
Média dos salários pagos aos funcionários	Produção	I	Qualidade	D		
Inexistência de Planos de Carreira	Produção	I	Qualidade	D		
Capacidade de Produção Limitada	Vendas	I	vendas	D		
Dificuldade de comunicação interna produção-vendas-logística	Vendas	I	vendas	D		
Baixos Investimentos realizados em participação em feiras	Vendas	I	Numero de clientes	D		
Baixo investimento em propaganda	Vendas	I	Numero de clientes	D		
Disponibilidades de equipamentos de comunicação	Vendas	I	Qualidade	D		
Falta previsão de vendas	Vendas	I	Qualidade	D		
Falta previsão de produção	Vendas	I	Lead times	A		
Falta de poder de decisão	Vendas	I	Lead Times	A		
Mix de produtos reduzido	Vendas	I	Numero de clientes	D		
Dependência de uma só linha de produto	Vendas	I	Numero de clientes	D		
Dependência de um número restrito de clientes	Vendas	I	Risco	A		
Terceirização de processos	OLCE	I	Qualidade	D		
Falta de equipamento - Computador	OLCE	I	Qualidade	D		
Falta de pessoal de apoio	OLCE	I	Lead Times	A		
Comunicação imprecisa						

Figura 32 - Fatores internos inibidores.

Nesta etapa de separação dos fatores externos e internos facilitadores e dos fatores externos e internos inibidores, foi observado uma relação de proporção de dois para um, tanto para os fatores externos quanto para os internos, isto é, para cada fator facilitador externo ou interno, existem em média dois fatores inibidores externo ou interno. Esta relação indica que existe, ou, a empresa percebe, sempre um maior número de fatores que restringem o seu desenvolvimento, do que aqueles que favorecem.

#### 4.2.4.2- Etapa 9: Determinação dos fatores críticos ou prioritários

A partir dos quadros elaborados na etapa anterior, a alta gerência juntamente com o coordenador, utilizando a técnica IUN descrita na Etapa 9 do modelo, procederam à avaliação dos fatores externos e internos facilitadores, apresentados nas figuras 33 e 34, que constituem os pontos fortes da empresa e, também, foi realizada a análise dos fatores externos e internos inibidores do desempenho exportador da empresa, apresentados nas figuras 35, 36, 37 e 38.

Quanto a natureza dos fatores externos facilitadores, foram observados que nove fatores são sistêmicos. Entre eles, dois são de ordem macroeconômica: a desvalorização da

moeda nacional e utilização de Créditos fiscaís do ICMS e do IPI sobre a aquisição de matéria primas. Sete fatores se referem à disponibilidade de infra-estrutura, entre eles foram identificados: estrutura do sistema de transporte aéreo, estrutura do sistema de transporte marítimo, estrutura do sistema de transporte rodoviário, acesso a informações de mercados externos, sistema de telecomunicações, sistema público de abastecimento de água/energia/saneamento e acesso a novas tecnologias.

De natureza estrutural, apenas o sistema de distribuição/agentes de vendas internacionais foi identificado.

Os fatores externos facilitadores impactam no desempenho da empresa da seguinte forma:

A lucratividade da empresa é aumentada pela influência da desvalorização da moeda nacional e pela utilização de créditos de ICMS e IPI sobre as compras de matérias primas; A produtividade aumenta pelos benefícios proporcionados pelo sistema público de abastecimento de água, energia e saneamento e pela facilidade de acesso a novas tecnologias.

FATORES EXTERNOS					
Fatores	FACILITADOR/INIBIDOR	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	INTEVENÇÃO IUN	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
6 Desvalorização da Moeda Nacional	F	Lucratividade	A	N	Incrementar programa de reservas financeiras
8 Utilização de Créditos ICM - IPI matéria prima	F	Lucratividade	A		Sem linha de ação no momento
11 Estrutura do Sistema de Transporte Aéreo	F	Acesso a Mercados	A		Sem linha de ação no momento
13 Estrutura do Sistema de Transporte Marítimo	F	lead Times	D		Sem linha de ação no momento
15 Estrutura do Sistema de Transporte Rodoviário	F	lead Times	D		Sem linha de ação no momento
18 Acesso à informações de mercados externos	F	Acesso a Mercados	A	I	Restruirar departamento de vendas para melhor utilizar fontes de informação
19 Sistema de telecomunicações	F	lead Times	D		Sem linha de ação no momento
22 Sistema público de abastecimento de água/energia/saneamento	F	Produtividade	A		Sem linha de ação no momento
23 Acesso a novas tecnologias	F	Produtividade	A		Sem linha de ação no momento
24 Sistema de Distribuição/Agentes	F	Vendas	A		Sem linha de ação no momento

Figura 33 - Avaliação dos fatores externos facilitadores.

Tempos de processamento são reduzidos dadas as condições da estrutura do sistema de transporte marítimo e da estrutura do sistema de transporte rodoviário. O sistema de

telecomunicações permite redução nos procedimentos de contato com o mercado internacional.

Acesso ao mercado é facilitado pela estrutura do sistema de transporte aéreo que permite maior agilidade de locomoção e pela facilidade de acesso a informações de mercados externos disponíveis no território nacional.

Vendas são influenciadas positivamente pelo sistema de distribuição internacional através de agentes especializados.

A alta gerência observou ainda, que a empresa encontra dificuldades para perceber um número maior de fatores externos facilitadores. Ficou evidente para a alta gerência, o reconhecimento de que o fator externo facilitador que mais impacta nos resultados é a desvalorização da moeda nacional o qual tem proporcionado à empresa uma condição financeira confortável. Por outro lado, a facilidade de acesso à novas tecnologias através da importação de máquinas e equipamentos, têm contribuído para que a empresa renovasse sua fábrica permitindo ganhos de produtividade e de qualidade.

Foi verificado que o ambiente sistêmico representado pela política de desvalorização da moeda nacional vigente é o maior responsável pela a alta taxa de lucratividade da empresa no momento e, foi classificada como (N) necessário alguma intervenção (ver figura 33). Mesmo assim, a alta gerência reconhece que o sucesso da empresa é creditado às características dos responsáveis da atual gestão que percebe a importância da qualidade dos produtos na continuidade das exportações da empresa, bem como pela coerência das decisões de aproveitar as oportunidades que a confortável situação econômica da empresa oferece, para renovar o parque fabril. A gerência atual da empresa demonstra ter consciência de que o aspecto cambial é uma vantagem transitória de origem externa que proporciona um fortalecimento financeiro da empresa e sobre a qual, pouca ou nenhuma intervenção, pode exercer sobre ela devido ao fraco poder de articulação política. Dessa forma, classifica como necessário intervir nesta área, adotando como mecanismo de proteção contra os fatores externos futuros, decorrentes das políticas de comércio exterior brasileiro, o incremento de um programa de manutenção de reservas financeiras.

Procurando estabelecer uma relação de causalidade, poderia afirmar-se que os ganhos financeiros advindos da desvalorização cambial permitiram que a empresa pudesse dispor de recursos suficientes para realizar o desejo da gerência em importar equipamentos modernos e, assim, contribuir para o aumento da qualidade dos produtos e obter ganhos de produtividade.

O acesso a informações de mercados disponibilizados pelo governo brasileiro, também contribui para o desempenho da empresa no mercado internacional e sobre o qual, a alta

gerência acredita que deva ter um melhor aproveitamento dessas informações. Portanto este fator mereceu o grau de intervenção importante. Os demais fatores externos facilitadores foram reconhecidos como fatores importantes, porém fora da área de influência da empresa, exceto, pela consideração da idéia de a empresa futuramente encontrar meios de exercer influência política nas esferas municipais e estaduais.

Na análise dos fatores internos facilitadores do desempenho da empresa, foram classificados como (U) urgente de intervenção, dois fatores pertinentes às áreas de Vendas e OLCE, conforme mostra a figura 34. Os demais fatores identificados nas três áreas da empresa foram classificados como (N) necessário, seis fatores e, como (I) importantes, oito fatores.

FATORES INTERNOS						
FATORES	DEPARTAMENTO DE ORIGEM	FACILIDADE OU INIBIDO	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTERVENÇÃO	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
Disponibilidade de máquina Perfiladeiras	Produção	F	Produtividade	A	I	Estabelecer programa de substituição de equipamentos
Tempo de Secagem da Madeira	Produção	F	Qualidade	A	I	aprofundar estudos das curvas de secagem
Equipamentos em estado semi novo	Produção	F	Produtividade	A	I	Estabelecer programa de substituição de equipamentos
Poder de decisão	OLCE	F	Lead Times	D	U	Reestruturação organizacional com redefinição de poderes e responsabilidades
Disponibilidade de fornecedores de suprimentos diversos	Produção	F	Lead Times	D	I	Implantar sistema de avaliação de fornecedores
Uniformidade de linha de produto	Produção	F	Produtividade	A	N	Reavaliar produtos e clientes
Existência programa Cipa	Produção	F	Qualidade	A	I	Promover maior integração da Direção
Profissionais que dominam linguas estrangeiras	Vendas	F	Qualidade	A	I	Estudar formas de auxilio à formação executiva
Acesso à informações de mercado consumidor	Vendas	F	Custos variáveis	D	N	Reestruturar departamento de vendas para melhor utilizar fontes de informação
Acesso de informação sobre concorrentes	Vendas	F	Custos variáveis	D	N	Reestruturar departamento de vendas para melhor utilizar fontes de informação
Frequência de visita aos clientes no exterior	Vendas	F	Qualidade	A	U	Estabelecer planejamento das viagens internacionais
Manutenção de estoque elevado de matéria prima	Produção	F	Produtividade	A	N	Investimentos em manejo florestal
Desenvolvimento de sistema de automatização de tarefas	OLCE	F	Lead Times	D	N	Desenvolver plano de desenvolvimento de informática
Sistema automatizado de emissão de documentos	OLCE	F	Lead Times	D	N	Desenvolver plano de desenvolvimento de informática
Disponibilidade de profissional capacitado	OLCE	F	Qualidade	A	I	Estudar formas de auxilio à formação executiva
Domínio dos procedimentos de comércio exterior	OLCE	F	Qualidade	A	I	Estudar formas de auxilio à formação executiva

Figura 34 - Análise dos fatores internos facilitadores.

Na análise dos vinte fatores externos inibidores (figura 35), foram considerados seis fatores críticos com grau de intervenção (U) urgente que demandam de ações de curto prazo. Cinco fatores foram considerados como (N) necessário e demandam de medidas de médio

prazo e com grau de intervenção (I) importante, foram considerados nove fatores que implicam em medidas de longo prazo.

FATORES EXTERNOS					
Fatores	FACILITADOR/INIBIDOR	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	INTEVENÇÃO IUN	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
7 Imposto de Renda	I	Rentabilidade	D	I	Sem linha de ação no momento
9 Política Salarial Nacional	I	Custos Fixos	A	I	Sem linha de ação no momento
10 Taxas de juros do mercado interno	I	Custos Fixos	A	N	Comprar insumos a vista utilizando as reservas financeiras
12 Custo de Transporte Aéreo	I	Custos Fixos	A	I	Programação de viagens longas em períodos de baixa temporada
14 Custo de Transporte Marítimo	I	Vendas	D	I	Realizar cotações de fretes com maior numero de armadores em cada embarque
16 Custo de transporte Rodoviário	I	Custos Fixos	A	U	Aquisição de Frota própria - programa em
17 Inflação interna	I	Custos Fixos	A	U	Eliminar intermediários nas compras de insumos
20 Indisponibilidade de mão de obra especializada	I	Produtividade	D	N	Estimular a criação de escolas técnicas na região
21 Atuação de Sindicatos de classe trabalhadores	I	Produtividade	D	U	Conscientizar as lideranças sindicais do problema da fragilização da empresa a exemplo das mineradoras
26 Dificuldade de Acesso a Recursos Financeiros	I	Produtividade	D	I	Resolver pendencias anteriores
26 Política Nacional de Comércio Exterior	I	Vendas	D	N	Participar de associações ligadas ao comércio
27 Pouca Promoção e Propaganda no Exterior	I	Acesso a Mercados	D	I	folder, participação de revistas com circulação em feiras internacionais de madeira e materiais de construção
28 Burocracia Governamental	I	lead Times	A	I	Participar de associações ligadas ao comércio
29 Distância da Cadeia Produtiva ( Fornecimento)	I	Escala de Produção	D	U	Iniciar programa de reflorestamento na região ou mudança da fábrica
30 Acesso a importação de insumos/Bens de Capital	I	Escala de Produção	D	N	Buscar no mercado nacional produtos similares
31 Garantia de fornecimento de matérias primas nacionais	I	Escala de Produção	D	U	Iniciar programa de reflorestamento na região
32 Situação econômica internacional atual	I	Vendas	D	U	Incrementar programa de reservas financeiras
33 Competitividade de preços internacionais	I	Preço de Venda	D	N	Conhecer os sistemas de produção e principalmente qualidade dos concorrentes internacionais (África do Sul, Chile e Indonésia)
34 Regulamentação do Mercado Nacional	I	Lead Times	A	I	Participar de associações ligadas ao comércio exterior
35 Regulamentação de Mercados Internacionais	I	Vendas	D	I	Participar de Câmaras setoriais internacionais de negócios

Figura 35- Análise dos fatores externos inibidores.

Dos trinta e três fatores inibidores internos diagnosticados pelas áreas gerenciais, em sua maioria requerem medidas de ação de curto e médio prazo. Catorze fatores apresentam um grau de intervenção urgente (U) para adoção de soluções de curto prazo; 13 fatores apresentam um grau de intervenção (N) necessário de medidas de médio prazo e seis fatores foram considerados (I) importantes, com grau de intervenção à longo prazo.

Treze fatores inibidores internos são originários do departamento de vendas. Cinco destes fatores foram considerados com grau (U) urgente de intervenção. Estes fatores considerados urgentes estão basicamente relacionados com problemas originários da área de produção conforme pode ser visualizado na figura 36. Os sete fatores restantes foram considerados como (N) necessários que demandam de medidas de médio prazo.

FATORES INTERNOS							
FATORES	DEPARTAMENTO DE ORIGEM	FACILIDADE OU INIBIDO	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTERVENÇÃO IUN	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS	
12	Falta Planejamento da Produção	Vendas	I	Lead Times	A	U	Implantação do programa de PCP
24	Capacidade de Produção Limitada	Vendas	I	vendas	D	U	Nova linha de produção. Projeto em andamento
26	Dificuldade de comunicação interna produção> vendas> logística	Vendas	I	vendas	D	U	Implantação do programa de PCP
29	Baixos Investimentos realizados em participação em feiras	Vendas	I	Numero de clientes	D	N	Programação anual de disponibilidade de recursos financeiros para participação em feiras
31	Baixo investimento em propaganda	Vendas	I	Numero de clientes	D	N	Programa de alternativas de veículos e coleta de orçamentos para planejamento de verbas anuais
32	Disponibilidades de equipamentos de comunicação	Vendas	I	Qualidade	D	N	Identificação de equipamentos e realizar orçamentos
33	Falta previsão de vendas	Vendas	I	Qualidade	D	N	Elaborar sistema documentado para previsão de vendas
34	Falta previsão de produção	Vendas	I	Lead times	A	N	Implantação do programa de PCP
35	Falta de poder de decisão	Vendas	I	Lead Times	A	U	Definir níveis de decisão da área de vendas
36	Mix de produtos reduzido	Vendas	I	Numero de clientes	D	N	Programa de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos
37	Dependência de uma só linha de produto	Vendas	I	Numero de clientes	D	N	Programa de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos
38	Dependência de um número restrito de clientes	Vendas	I	Risco	A	U	Programa de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos

Figura 36 - Fatores internos inibidores – Vendas.

Os Fatores Inibidores elencados pelo Departamento de Produção são de natureza diversa. Problemas com pessoal, controle de processo e dificuldades no recebimento de matérias primas são os exemplos mais evidentes da urgência de intervenção. Na figura 37, são apresentados os fatores considerados inibidores da produção. Foram considerados (U) urgente, quatro fatores. Três fatores foram classificados como (N) necessários e (I) importante, quatro fatores.

FATORES INTERNOS							
FATORES	DEPARTAMENTO DE ORIGEM	FACILIDADE OU INIBIDO	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTERVENÇÃO IUN	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS	
5	Fluxo de Informações vendas> produção	Produção	I	Produtividade	D	U	Implantação de sistema interno automatizado de informações e controles
7	Mão de Obra Desqualificada	Produção	I	Produtividade	D	I	Treinamento interno de qualificação
8	Mão de Obra Sindicalizada	Produção	I	Custo Fixo	A	N	Participação das reuniões do sindicato
9	Recebimento de Matéria Prima não Uniforme	Produção	I	Lead Times	A	U	Padronizar especificações da matéria prima com os fornecedores
10	Controle precário das estatísticas dos Processos	Produção	I	Qualidade	D	N	Implantação de sistema interno automatizado de informações e controles
15	Inexistência de Manutenção Preventiva	Produção	I	Lead Times	A	U	Programação anual de disponibilidade de recursos financeiros para participação em feiras
17	Deficiência do Sistema de comunicação interna	Produção	I	Qualidade	D	U	Implantação do programa de PCP
18	Atuação de Sindicatos de classe	Produção	I	Qualidade	D	I	Aprofundar as discussões com o sindicato
20	Inexistência de Programa de Treinamento Motivacional	Produção	I	Produtividade	D	I	Identificar e contratar programas de treinamentos disponíveis
21	Média dos salários pagos aos funcionários	Produção	I	Qualidade	D	N	Programa de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos
22	Inexistência de Planos de Carreira	Produção	I	Qualidade	D	I	Aprofundar as discussões com o sindicato

Figura 37 - Fatores internos inibidores – Produção.

Na área de Operações de Logística e Comércio Exterior apresentados na figura 38, são percebidos problemas operacionais que afetam o desempenho da qualidade e dos tempos (*lead times*) dos serviços executados por este departamento. Cinco fatores mencionados requerem (U) urgência de medidas de ação estratégica. Três fatores que demandam de ações de médio prazo foram classificados como (N) necessário e dois fatores apresentaram grau de intervenção (I) importante, prevendo medidas de longo prazo.

FATORES INTERNOS						
FATORES	DEPARTAMENTO DE ORIGEM	FACILIDADE OU INIBIDO	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTERVENÇÃO IUN	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
41 Terceirização de processos	OLCE	I	Qualidade	D	I	Contratação definitiva de pessoal
42 Falta de equipamento - Computador	OLCE	I	Qualidade	D	U	Programa de aquisição de equipamentos
44 Falta de pessoal de apoio	OLCE	I	Lead Times	A	U	Implantação de programa de estágios universitários
45 Comunicação imprecisa vendas> produção> olce	OLCE	I	Qualidade	D	U	Implantação do programa de PCP
46 Atualização das informações de embarque aos clientes	OLCE	I	Qualidade	D	U	Iniciação de programa de estágios universitários
47 Excesso de ligações telefônicas recebidas	OLCE	I	Lead Times	A	U	Contratação de telefonista
48 Espaço físico inadequado	OLCE	I	Qualidade	D	N	Mudança para o escritório novo
49 Inexistência de planejamento de produção	OLCE	I	Qualidade	D	N	Implantação do programa de PCP
50 Execução de tarefas fora da área de competência	OLCE	I	Lead Times	A	N	Definição de áreas de competência
53 Deficiência de software de comunicação	OLCE	I	Lead Times	A	I	Programa de aquisição de equipamentos

Figura 38 - Fatores internos inibidores – OLCE.

#### 4.2.4.3- Etapa 10: Propor soluções apresentadas

A partir da determinação dos fatores críticos realizados na etapa anterior, a alta gerência juntamente com o coordenador realizaram um *brainstorm* para identificar tantas quantas possíveis alternativas de solução para cada fator externo e interno que se apresentaram como inibidores do desempenho exportador da empresa, seguindo os procedimentos descritos na Etapa 10 do modelo. Em alguns casos, especialmente aqueles de natureza externas e sistêmicas, a gerência não conseguiu identificar alternativas.

Em outros, por exemplo, para o fator recebimento de matérias primas não uniforme foram apresentadas alternativas de soluções, contemplando a compra de matérias primas de um só fornecedor, padronizar as especificações de matérias primas com os fornecedores e ou devolver as matérias primas em desacordo com os padrões atuais da fabrica.

Já para o fator interno inibidor comunicação imprecisa venda-produção-Olce foram geradas as seguintes alternativas: criar formulário padrão para pedidos, aquisição de *software* para gerenciamento no escritório, instalar uma rede computadores interligando o escritório com a fábrica, implantar um programa de programação e controle de produção e contratar dois novos funcionários.

#### 4.2.4.4- Etapa 11: Selecionar soluções

Nesta etapa foram seguidos os procedimentos descritos na Etapa 11 do modelo, onde as alternativas de soluções geradas na etapa anterior foram objeto de análise para escolha da alternativa mais adequada. Para isso, foi utilizada a matriz para seleção de soluções através da qual permitiu priorizar as alternativas conforme mostrado na figura 39.

		C	D	E	F	G
		D	R	I	D x R x I	Prioridade
4		<b>Soluções das alternativas propostas</b>				
5	Fator:	<b>Recebimento de matérias primas não uniforme</b>				
6		8	10	6	480	2
7		Comprar somente do fornecedor Klabin				
8		Padronizar especificações de materias primas com os fornecedores				
9		10	8	10	800	1
10		Devolver materias primas em desacordo com os padrões da fábrica				
11		6	1	8	48	3
12	Fator:	<b>Dependência de um número restrito de clientes</b>				
13		D	R	I	D x R x I	Prioridade
14		3	8	6	144	3
15		Aumentar a produção de portas				
16		Diversificar clientes e mercados				
17		6	6	8	288	2
18		Programa de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos				
19		8	6	8	384	1
20	Fator:	<b>Comunicação imprecisa venda&gt;produção&gt;olce</b>				
21		D	R	I	D x R x I	Prioridade
22		10	1	10	100	3
23		Criar formulário de pedido padrão				
24		Aquisição de software de gerenciamento escritório				
25		6	3	10	180	2
26		Rede interligada de computadores Escritório				
27		Fábrica				
28		3	10	6	180	2
29		Implantação do programa de PCP				
30		8	10	10	800	1
31		Contratar 2 novos funcionários				
32		6	3	8	144	4
33	Fator:	<b>Excessos de ligações telefônicas</b>				
34		D	R	I	D x R x I	Prioridade
35		10	8	10	800	1
36		Contratação de telefonista				
37		Aquisição de Sistema de telefonia com rastreamento de ramal				
38		6	10	8	480	2
39	Fator:	<b>Falta de pessoal de apoio</b>				
40		D	R	I	D x R x I	Prioridade

Figura 39 - Matriz de seleção de soluções.

Após as avaliações terem sido efetuadas, procedeu-se o registro das soluções priorizadas no campo apropriado do formulário conforme mostrado na figura 40.

Verificou-se que em alguns casos, uma mesma alternativa de solução se aplicava na minimização ou eliminação de dois ou mais efeitos provocados pelos fatores identificados em áreas diferentes a exemplo da alternativa de implantação de um programa de desenvolvimento de novos produtos contribui para a solução da influência de três fatores na área de vendas. Outro exemplo, a alternativa de implantação de um programa de planejamento da produção eliminaria três fatores inibidores na área de vendas, dois na área de Operações de Logística e Comércio Exterior e um na área de produção (ver figura 40).

FATORES INTERNOS						
FATORES	DEPARTAMENTO DE ORIGEM	FACILIDADE DE INIBIÇÃO	ÁREA DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	GRAU DE INTERVENÇÃO	MEDIDAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS
Falta Planejamento da Produção	Vendas	I	Lead Times	A	U	Implantação do programa de PCP
Deficiência do Sistema de comunicação interna	Produção	I	Qualidade	D	U	Implantação do programa de PCP
Dificuldade de comunicação interna produção> vendas>logística	Vendas	I	vendas	D	U	Implantação do programa de PCP
Falta previsão de produção	Vendas	I	Lead times	A	N	Implantação do programa de PCP
Comunicação imprecisa vendas> produção>olce	OLCE	I	Qualidade	D	U	Implantação do programa de PCP
Inexistência de planejamento de produção	OLCE	I	Qualidade	D	N	Implantação do programa de PCP

Figura 40 - Seleção de soluções.

Com a implantação do programa de PCP na empresa resolve-se 23% dos problemas de qualidade que afetam os departamentos de produção, vendas e OLCE, haja vista que três fatores que afetam a qualidade de um total de 13 mencionados na figura 28, e são percebidos nas três diferentes áreas. Já, os problemas com os tempos de processos seriam minimizados em 22,2% nos departamentos de vendas e OLCE considerando que a implantação do PCP solucionaria 2 fatores de um total de 9 mencionados anteriormente na figura 28.

Este fenômeno impressionou as gerências que puderam perceber com maior clareza, e de forma mais sistêmica, a implicação de que, em alguns casos, uma só ação às vezes pode

contribuir para solucionar problemas em diversas áreas ou, de outra forma, uma pequena causa pode afetar todo o funcionamento de um sistema.

#### **4.2.5- Quarta Fase**

Esta compreende a execução dos procedimentos descritos nas Etapas 12 e 13 do modelo correspondente a implantação das soluções e a avaliação da implantação. Neste caso, a Etapa 13, avaliação da implantação não foi realizada em virtude da mesma não pertencer ao escopo deste trabalho.

##### **4.2.5.1- Implantação das soluções**

Foram estabelecidos planos de ação para cada solução escolhida na etapa anterior. Ao total foram gerados dez planos de ação para minimizar os impactos dos fatores internos que demandavam de medidas classificadas como Urgente, contemplando as seguintes ações:

- Implantação de sistema interno automatizado de informações e controles;
- Padronizar especificações da matéria prima com os fornecedores;
- Implantação do programa de PCP;
- Programação anual de paradas obrigatórias da produção;
- Nova linha de produção;
- Definir níveis de decisão da área de vendas;
- Programa de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos;
- Programa de aquisição de equipamentos;
- Implantação de programa de estágios universitários;
- Contratação de telefonista.

Foram estabelecidos ainda cinco planos de ação para minimizar os efeitos dos fatores internos inibidores que demandam de intervenção classificado como Importante, contemplando as seguintes ações:

- Aprofundar as discussões com o sindicato;
- Identificar e contratar programas de treinamentos disponíveis;
- Implantação de treinamento interno de qualificação;
- Contratação definitiva de pessoal para as áreas de OLCE, vendas e produção;
- Programa de aquisição de equipamentos.

Finalmente, foram estabelecidos nove planos de ação para minimizar os impactos dos fatores internos inibidores classificados como Necessário, contemplando as seguintes ações:

- Participação das reuniões do sindicato;
- Implantação de sistema interno automatizado de informações e controles;
- Aprofundar as discussões com o sindicato;
- Programação anual de disponibilidade de recursos financeiros para participação em feiras;
- Programa de alternativas de veículos de propaganda no exterior e coleta de orçamentos para planejamento de verbas anuais;
- Identificação de equipamentos e realizar orçamentos;
- Elaborar sistema documentado para previsão de vendas;
- Mudança para o escritório novo;
- Definição de áreas de competência.

Contudo, cabe ressaltar que a necessidade da implantação do PCP já havia sido cogitada em tempos anteriores. Entretanto, a partir da aplicação do modelo, reconheceu-se sua urgência devido à percepção das implicações em outras áreas e diante disso, a gerência elegeu como prioridade sua implantação através do estabelecimento do plano de ação número 1, apresentado no anexo D.

#### **4.3- Considerações sobre o modelo proposto**

O reconhecimento sistematizado da influência de fatores externos e internos nos resultados da empresa contribui para a implementação de ações ou reações da empresa por meio das atitudes da alta gerência.

A sistematização proposta pelo modelo evidenciado neste estudo melhora a forma de se perceber como os fatores, tanto de origem interna quanto de origem externa, afetam os resultados da empresa. Permite visualizar com maior clareza e ordenamento a influência que os fatores provocam nos resultados da empresa, possibilitando um processo formal e estruturado para tomada de decisão.

O modelo proposto possibilita dotar a alta gerência de uma ferramenta para aprimorar a capacidade de avaliar o ambiente competitivo interno e externo de pequenas e médias empresas e criar comportamentos adequados que lhes permitam atingir seus objetivos.

Através deste estudo, foi possível comprovar que a aplicação do modelo propiciou à alta gerência o reconhecimento, de forma sistematizada, de fatores facilitadores e inibidores do desempenho da empresa. Este processo de reconhecimento, bem como da identificação dos impactos nos resultados, contribui para a adoção e implementação de medidas de ação que amplia as margens de competitividade e assim manter controle sobre os impactos no desempenho da empresa.

Especificamente, foi possível compreender os problemas que as pequenas e médias empresas vivenciam no processo de internacionalização e identificar a influência do ambiente interno e externo estrutural e sistêmico, através do reconhecimento dos fatores que facilitam ou inibem os indicadores de resultados da empresa.

Destaca-se como pontos fortes do modelo, dada a natureza participativa de sua aplicação, possibilita o envolvimento das diversas áreas da empresa e que juntas aprofundam as análises dos fatores influenciadores etapa por etapa. Isto resulta em maior comprometimento na implantação de medidas de ação estratégicas.

O modelo como ferramenta de gestão, pode contribuir para o aumento da eficiência, como ficou demonstrado na questão da implantação do PCP. Parece comum nas empresas protelar decisões por um número razoável de justificativas. Neste caso, a partir do reconhecimento das implicações em diversas áreas e resultados, foi possível, através de consenso, estabelecer prioridades.

A adoção da metodologia pela empresa pode contribuir, ainda, com o aprimoramento da forma dominante de tomada de decisão e das habilidades decisórias, visto que se apresenta formalmente estruturada e sistemática, podendo conduzir a empresa às semelhanças das características das empresas exportadoras bem sucedidas caracterizadas nos estágios mais avançados do modelo seqüenciais de estágios na exportação (CAVUSGIL, 1980; 1982).

É possível também aplicar o modelo para avaliar a propensão da alta gerência na adoção de estratégias associativistas tipo consórcio de exportação através da análise da natureza das estratégias selecionadas nas etapas 10 e 11 do modelo embora, como é possível observar, nesta empresa nenhuma das medidas de ação estratégica proposta pela alta gerência, considerou a hipótese de adoção de estratégias associativistas do tipo consórcio de exportação, no entanto, algumas ações estratégicas reconhecem a necessidade de participar de associações ligadas ao comércio exterior e câmaras ligadas ao comércio internacional.

De outra forma, há de se considerar que sendo o processo de proposta de soluções realizado na Etapa 10 do modelo, um processo que procura identificar o maior número de alternativas e selecionar a mais adequada, é justo que, neste momento, a decisão decorra de

ampla reflexão dos prós e contras, por parte dos participantes da equipe, e é selecionada aquela que o grupo elege como a mais adequada (mesmo considerando os procedimentos metodológicos previstos). Este processo, porém segue muito de acordo com o nível de maturidade do grupo. Neste caso, a decisão se assenta bem mais sob a percepção de experiências anteriores. Esta constatação encontra suporte no modelo de Johanson e Vahlne (apud VEIGA, 2001), onde o aumento de conhecimento e um maior comprometimento levariam a novas decisões, proporcionando um novo nível de conhecimento do mercado. Sendo assim, as soluções encontradas levam a um novo nível de comprometimento, expressa em uma nova forma de realizar as atividades e resultando num processo de retroalimentação para tornar-se a principal fonte de experiência e aprendizado.

A aplicação sucessiva do modelo conduzirá a níveis mais elevados de compreensão, experiência e aprendizado que contribuirão para elevar as chances de êxito do empreendimento.

Houve a preocupação durante a realização deste trabalho, em determinar até que ponto a continuidade do processo de internacionalização é resultante do comprometimento da gerência na tomada de decisões em face à percepção de fatores internos e externos facilitadores e inibidores do desempenho da empresarial. Durante a aplicação do modelo foi possível verificar que a sistematização propicia maior clareza à alta gerência, na observação e análise dos fenômenos que afetam os resultados que a empresa espera, no entanto, não permite afirmar a existência de relação causal entre o comprometimento da gerência com a continuidade do processo de internacionalização da empresa, ou seja, maior comprometimento resultaria em maior internacionalização.

## **CAPITULO 5 - CONCLUSÕES**

### **5.1- Conclusões**

A continuidade na internacionalização das Pequenas e Médias Empresas ou em outras palavras, a sobrevivência das empresas, quer sejam pequenas, médias ou grandes, em ambientes competitivos depende da capacidade de elaborar estratégias.

A formulação de estratégias advém da capacidade de perceber e avaliar o ambiente competitivo interno e externo e identificar os fatores que são relevantes para o sucesso. O ambiente externo e interno apresenta fatores que podem facilitar ou dificultar o desempenho da empresa no seu segmento de concorrência. O reconhecimento destes fatores é de vital importância para a adoção de medidas potencializadoras ou minimizadoras dos impactos sobre os resultados do empreendimento, fato este que conduziu ao problema de pesquisa que buscava verificar se é possível diagnosticar fatores que facilitam ou dificultam a inserção ou continuidade das pequenas e médias empresas no mercado de exportação, bem como se é possível a empresa exercer controles sobre os mesmos e assim, maximizar os efeitos positivos ou minimizar os efeitos negativos?

O procedimento sistematizado proposto pelo modelo desenvolvido no Capítulo 4 permitiu reconhecer fatores e a sua natureza originária, seja do ambiente externo ou do ambiente interno à própria empresa. Da mesma forma, permitiu sistematicamente classificar em facilitador ou inibidor do desempenho e ainda, rastrear a direção dos impactos na organização e medir seus efeitos nos resultados. O reconhecimento e compreensão desta dinâmica conduzem as gerências a uma visão mais clara para a elaboração de medidas eficazes de ações estratégicas e assim exercer controle sobre os impactos, apontando melhorias que propiciarão maior competitividade para a empresa e com isso, maiores chances de continuidade dos negócios da organização.

Embora os tipos de estratégias que a empresa adotará para os momentos seguintes sejam dependentes do nível de maturidade dos dirigentes da empresa e percepções a respeito do segmento em que atua, estas estratégias serão sempre reflexo do processo de identificação, determinação e estabelecimento de fatores críticos de sucesso particular a cada organização.

Neste caso, o objetivo específico de identificar fatores, internos e externos, associados ao desempenho de atividades de exportação nas pequenas e médias empresas foi obtido nas etapas 1 e 5 da aplicação do modelo (ver item 4.2.2.1 e item 4.2.3.2), onde reconheceu-se os fatores e suas naturezas interna ou externa, associados ao desempenho da empresa. Este

processo foi realizado inicialmente através de estimulação da equipe no reconhecimento de exemplos de fatores mostrados através dos quadros conforme Anexos A, B e C e em seguida, pela geração espontânea dos membros da equipe de trabalho.

O objetivo específico de determinar a influência dos fatores externos e internos nas atividades vinculadas à exportação foi alcançado através do estabelecimento da correlação entre o fator e os efeitos que os mesmos ocasionam nos resultados da empresa realizado de acordo com os procedimentos das etapas 3 e 7 da aplicação do modelo (ver item 4.2.2.3 e item 4.2.3.4).

Por fim, foi possível estabelecer os fatores críticos ao desempenho exportador nas pequenas e médias empresas com a realização dos procedimentos na Etapa 9 da aplicação do modelo, onde foi possível determinar quantitativa e qualitativamente os fatores que facilitam e inibem o desempenho exportador da empresa em estudo.

A coerência do raciocínio e a sistemática do processo de reconhecimento, separação, avaliação, geração de soluções e seleção das melhores alternativas constituiu a lógica das etapas do modelo proposto para diagnóstico das bases da competitividade para pequenas e médias empresas.

A sistematização proposta no modelo melhora a forma de se perceber como os fatores afetam os resultados da empresa. Possibilita ainda dotar a gerência das pequenas e médias empresas de uma ferramenta para aprimorar a capacidade de avaliar o ambiente competitivo e criar comportamentos adequados para atingir seus objetivos. O modelo como ferramenta de gestão, pode contribuir para o aumento da eficiência e também para o aprimoramento da forma dominante de tomada de decisão e se estas decisões contemplam ou não a adoção de estratégias do tipo associativistas.

O objetivo geral deste trabalho se propôs a desenvolver um modelo para avaliação de fatores inibidores e facilitadores do desempenho das exportações que permitam o diagnóstico das bases da competitividade das pequenas e médias empresas. Em todas as treze Etapas da aplicação do modelo ficou evidenciada a eficácia da ferramenta, através de um processo lógico e sistêmico que permitiu gerar soluções adequadas para a melhoria das competências da empresa em estudo.

Portanto, no que se refere aos objetivos estabelecidos para este trabalho julga-se ter-los atingidos completamente, visto que o modelo proposto permite realizar um processo de identificação, separação e análise dos fatores associados ao êxito ou à inibição do desempenho empresarial de forma que se tenha um diagnóstico das bases da competitividade da empresa e assim responde plenamente a pergunta de pesquisa formulada anteriormente, de

que é possível sim, diagnosticar fatores que facilitam ou dificultam a inserção ou continuidade das pequenas e médias empresas no mercado de exportação, bem como é possível a empresa exercer controles sobre os mesmos de forma a maximizar os efeitos positivos e, ou minimizar os efeitos negativos.

## **5.2- Sugestões para trabalhos futuros**

As principais questões levantadas durante a realização deste trabalho e que poderiam ser objeto de estudos futuros poderiam estar relacionadas à:

- Criação de um modelo capaz de determinar os fatores do ambiente externo que sejam relevantes às pequenas e médias empresas e suas implicações na capacidade exportadora;
- Estudos qualitativo e quantitativo para determinar a importância das PMEs nos segmentos econômicos do País considerando que raramente podem ser encontrados dados comprobatórios do papel exercido por este segmento empresarial;
- Determinar a existência de características e comportamentos padrões no processo de tomada de decisão de pequenas e médias empresas e as implicações no desempenho exportador.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei 9.317 de 5 de dezembro de 1996**. Publicada no D.O.U. em 06.12.1996 disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>, acesso em: 20 de Nov.2001.

CARVALHO, Mônica de. **Barreiras à exportação: sua influência na continuidade da atividade exportadora na indústria brasileira de calçados**. Mestrado em Administração (Dissertação) Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPEAD. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 1996, viii,113 p. il.

CASAROTTO, Nelson, PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1998.

CAVUSGIL, S. T. **Difference among exporting firms based on their degree of internationalization**. Trabalho não publicado, 1983. In: ROCHA, Angela da (org). Gerência de Exportação no Brasil - Coleção Coppead de Administração, UFRJ. São Paulo: Atlas, 1987. 105 p.

CAVUSGIL, S. T. **Organizational characteristics associated with export activity**. Journal of Management Studies. 21(1):322, Jan. 1984. In: ROCHA, Angela da (org). Gerência de Exportação no Brasil - Coleção Coppead de Administração, UFRJ. São Paulo : Atlas, 1987. 108 p.

COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João Carlos. (coord). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3.ed. Campinas, São Paulo: Papirus, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

FERRAZ, João Carlos, KUPFLER, David, HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, Otto Jaime. CUNHA, Cristiano Almeida Dr. **A influência dos valores familiares na formulação de estratégias em pequenas empresas**. Blumenau. Revista de Negócios, v.4, n3, p. 29-37, Jul/Set, 1999.

FIEP. **Seminário Participação das Micro, Pequenas e Médias Empresas do Mercosul nas Exportações: Problemas e Soluções**. Resumos... Curitiba: FIEP, 8 de outubro de 1998. Disponível em: <[http://www.fiepr.com.br/relatorio\\_ptg.html#link1b](http://www.fiepr.com.br/relatorio_ptg.html#link1b)>. Acesso em 4 Set. 2001.

FIESC. **Comércio Internacional catarinense : Análise do comércio exterior de Santa Catarina**. Florianópolis: FIESC, 2001. 64 p.

FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel. P. (org). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

FUNCEX. **Empresas exportadoras brasileiras : Classificação anual por tamanho e setor de atividade**. Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. Rio de Janeiro. Abr. 2002.

GERTNER, Rosane Kerbel. ROCHA, A., CHRISTENSEN, C. **Sucesso e fracasso em exportação**. In: ROCHA, Angela da (org). Gerência de Exportação no Brasil - Coleção Coppead de Administração, UFRJ. São Paulo: Atlas, 1987. p. 227-257.

KERBEL, R., SCHIMID, A.R., CRISTENSEN, C.R. **A determinação do exportador potencial**. Revista de Administração Pública, 20(2): 9011, Abr./Jun.1986. In: ROCHA, Angela da (org). Gerência de Exportação no Brasil - Coleção Coppead de Administração, UFRJ. São Paulo: Atlas, 1987.

KIEFER, Rogério. **Micros empregam 60% no estado mas enfrentam crise**. Gazeta Mercantil: São Paulo. 10 abr. 2000. p. 3.

LABATUT, Ênio Neves. **Política de Comércio Exterior**. Colaboração Yone Silva Pontes. São Paulo: Aduaneiras. 1994. 495 p.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MALUF, Sônia Nagib. **Administrando o Comércio Exterior do Brasil**. Coodenadora Yone Silva Pontes. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MDIC. **Dados do segmento de MPMe**. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/progacoes/MPMe/Dados.htm> > acesso em: 04 Abr. 2002.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 3.ed. São Paulo : Macron Books, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura e organizações no Brasil**. EAESP/FGV In: MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel. P. (orgs). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial : uma abordagem empreendedora**. São Paulo : Atlas, 1988, 30 p.

PINHEIRO, Armando Castelar, MOREIRA, Mesquita Moreira. **O perfil dos exportadores brasileiros de manufaturados nos anos 90 : Quais as implicações de política**. Rio de Janeiro: BNDES, Jun. 2000.

PINTO, Luiz Antônio. **Internacionalização de Empresas Brasileiras no Mercosul : Estudo de Caso**. Mestrado em Administração (Dissertação), 1998. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 1998.

PIRES, Márcio de Souza. **Construção do Modelo endógeno, sistêmico e distintivo de desenvolvimento regional e a sua validação através da elaboração e da aplicação de uma metodologia ao caso do Mercoeste**. Tese de Doutorado. Florianópolis. UFSC, 2001.

PREVIDELLI, José de Jesus, PÉROLA, Andréia Cristina. **Regime de tributação "Simples" - Uma punição para a competitividade das pequenas empresas brasileiras**. REO, Maringá, vol. 1, n. 1, p. 53-70, jan./jun.2000. Disponível em: < <http://www.dad.uem.br/reo/Artigo4.html> >, acesso em: 17 Mai. 2002.

ROCHA, Angela da (org). **Gerência de Exportação no Brasil**. Coleção Coppead de Administração, UFRJ. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_, Angela da, CRISTENSEN, Carl. **Por que as empresas exportam**. In: ROCHA, Angela da (org). Gerência de Exportação no Brasil - Coleção Coppead de Administração, UFRJ. São Paulo: Atlas, 1987. p. 87-114.

\_\_\_\_\_, Angela da, LEITE, Heloísa Barbosa, FIGUEREDO, Kleber F. **A Percepção Cultural e a Decisão de Exportar**. In: ROCHA, Angela da (org). Gerência de Exportação no Brasil - Coleção Coppead de Administração, UFRJ. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_, Angela. **Os Consórcios como alternativa para a exportação**. In: ROCHA, Angela (org). Gerência de Exportação no Brasil. Coleção Coppead de Administração. São Paulo Atlas; Rio de Janeiro, UFRJ, 1987.

SEBRAE. **A Micro e Pequena Empresa no Comércio Exterior**. Brasília: Sebrae/NA, 2000.

SEBRAE. **Fatores condicionantes da mortalidade da empresa**. Minas Gerais: Sebrae/MG, 1998.

TAVARES, Fernanda Pereira. **A cultura organizacional como um instrumento de poder. Caderno de Pesquisas em administração**. São Paulo, v. 1, Nº 3, 2º sem./1996. p. 1-5.

VEIGA, Luiz Felipe G. Agapito da. **Evolução, Comprometimento e escolha de mercados na internacionalização de empresas brasileiras** : Estudos de Casos. Mestrado em Administração (Dissertação) 2001. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2001.

## BIBLIOGRAFIA

CNI. **Os problemas da empresa exportadora brasileira**. Brasília, CNI, 2002.103 p.

DAEMON, Dalton. **Economia internacional: análises e comentários**. Blumenau: Editora da FURB, 1995.

DRUKER, Peter F. **Administração, tarefas, responsabilidade, práticas**. Tradução Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira. 1975.

FEDEREXPORT. **Issues related to the creation of export consortia**. Lâminas. (Seminário) Brasil, mar.23th, 2001.

HARBINSON, John R., PEKAR JR, Peter. **Alianças Estratégicas: Quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Editora Futura, 1999.

KAY. John. **Fundamentos do Sucesso empresarial: como as estratégias de negócio agregam valor**. Tradução de Carlos A. C. de Moraes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MÁTTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

NOBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

PERROW, Perrow. **Sociología de las organizaciones**. Yale University. Traducción: Benjamin Gonzalez. Madrid: McGraw-Hill, 3er. ed. 1991.

PINTO, Luiz Antônio. **Internacionalização de empresas brasileiras no Mercosul : estudo de casos**. Mestrado em Administração (Dissertação), Universidade Federal do Rio de Janeiro. 1998. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 1998.

PORTER, Michael E. **Competição: On Competition : estratégias competitivas essenciais**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 5 ed.1999.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus. 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho Superior**. Trad. Elizabeth Maira de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 5. ed. 1989.

RODRIGUES, Suzana Braga Rodrigues (org). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SIQUEIRA, Carlos Aquiles (coord). **Geração de emprego e renda no Brasil: experiências de sucesso**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999. 296 p.

TIMM, Thomas. **A Economia Alemã e a MPE (Work Shop II)**. in: Seminário Participação das Micro, Pequenas e Médias Empresas do Mercosul nas Exportações: Problemas e Soluções. Resumos... Curitiba: FIEP, 8 Out. 1998. Disponível em: <[http://www.fiepr.com.br/relatorio\\_ptg.html#link1b](http://www.fiepr.com.br/relatorio_ptg.html#link1b)>. Acesso em 4 Set. 2001.

THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. Tradução: Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 2000.

**ANEXOS**

## ANEXO A Fatores externos sistêmicos

## FATORES EXTERNOS SISTÊMICOS

<b>Macroeconômicos</b>	<b>Político-institucionais</b>	<b>Regulatórios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Taxa de câmbio</li> <li>– Inflação</li> <li>– Taxas de juros</li> <li>– Oferta de crédito</li> <li>– Taxa de crescimento do produto interno</li> <li>– Política Salarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Políticas tributárias</li> <li>– Políticas tarifárias</li> <li>– Uso do poder de compra do Estado</li> <li>– Apoio fiscal ao risco tecnológico</li> <li>– Política científica e tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proteção à propriedade industrial</li> <li>– Política de preservação ambiental</li> <li>– Defesa da concorrência</li> <li>– Defesa do consumidor</li> <li>– Regulamentação do capital estrangeiro</li> </ul>

**FATORES EXTERNOS SISTÊMICOS**

<b>Infra-estruturais</b>	<b>Sociais</b>	<b>Referentes à dimensão regional e Internacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Disponibilidade, qualidade e custo de energia, transporte, telecomunicações.</li> <li>– Custo e disponibilidade de insumos básicos</li> <li>– Disponibilidade e custos de serviços tecnológicos (ciência e tecnologia; informação tecnológica, consultoria e projetos; serviços de engenharia. Metrologia, normatização e qualidade).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualificação de mão de obra</li> <li>– Educação, profissionalizante e treinamento.</li> <li>– Política educacional e de formação de recursos humanos</li> <li>– Política trabalhista e de seguridade social</li> <li>– Grau de exigência dos consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tendências do comércio mundial</li> <li>– Fluxos internacionais de capital</li> <li>– Fluxos internacionais de investimentos de risco e tecnologias</li> <li>– Relações com organismos multilaterais</li> <li>– Acordos econômicos</li> <li>– Políticas de comércio exterior</li> </ul>

## ANEXO B Fatores externos estruturais

## FATORES EXTERNOS ESTRUTURAIS

<b>Mercado</b>	<b>Configuração da Indústria</b>	<b>Incentivos e regulamentações da concorrência</b>
– Taxa de crescimento	– Grau de concentração	– Relações com consumidores
– Distribuição geográfica	– Tendência do progresso técnico (ciclo de produtos e processos)	– Meio ambiente
– Faixa de renda	– Ritmo, origem e direção do progresso tecnológico.	– Competidores
– Grau de sofisticação	– Intensidade de pesquisa e desenvolvimento	– Sistema fiscal-tributário
– Exigências impostas aos produtos	– Oportunidades tecnológicas	– Práticas de importação
– Oportunidade de acesso à mercados internacionais	– Escalas de operação	– Propriedade intelectual
– Sistemas de comercialização	– Concentração técnica	– Propriedade dos meios de produção
– Canais de distribuição	– Concentração econômica	– Política fiscal e financeira
– Sazonalidade	– Grau de verticalização	– Política comercial
– Dinamismo da demanda interna	– Diversificação setorial	– Papel do Estado
	– Distribuição espacial da produção	– Regime de incentivo e regulação à rivalidade entre concorrentes
	– Integração com infra-estrutura tecnológica	– Barreiras comerciais
		– Incentivos fiscais à produção e comércio exterior
		– Financiamento e custo de capital

## ANEXO C Fatores internos à empresa

## FATORES INTERNOS À EMPRESA

<b>Gestão</b>	<b>Produção</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Inovação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura organizacional</li> <li>- Forma de sociedade</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização de equipamentos</li> <li>- Layout</li> <li>- Técnicas de manufatura</li> <li>- Organização da produção</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificação</li> <li>- Produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De produtos</li> <li>- De processos</li> <li>- Transferências de tecnologia</li> </ul>

## ANEXO D Plano de ação

Plano de Ação N° 01 :							Departamento:	
Implantação de Programa de Produção							Produção	
O que deve ser feito	Como	Porque	Quando Cronograma	Quem Responsável	Metas	Avaliação		
Identificação dos principais linhas de produtos	Determinar os principais grupos de produtos por similaridade de desenhos	É preciso conhecer e reunir em grupos de produtos similares	Até a última semana de outubro/02	Vendas e departamento de produção	Determinar quantidade de famílias de produtos similares			
Levantamento estatístico dos processos	Tomada dos tempos de máquinas e dos processos de produção	Necessita-se conhecer o tempo de passagem de cada produto na produção	Primeira semana de novembro/02	Equipe designada pelo gerente de produção	Tomada de todos os tempos de máquinas e processos (recepção de matérias primas, secagem)			
Identificar processos de produção por família de produtos	Determinando os grupos comuns de máquinas e processos	Agrupar os produtos por processo similares	Terceira semana de novembro/02	Produção	Determinar as quantidades de processos por cada família de produtos			
Determinar tempos de produção por grupo de produtos	Elaboração de diagrama PERT	Necessita-se conhecer o caminho crítico de produção	Terceira semana de dezembro/02	Produção e consultoria externa	Estabelecer os tempos de passagem dos produtos por família			