



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

LINA SILVEIRA KROEBER VOLPINI DE CARVALHO

**ANÁLISE DE FATORES DETERMINANTES NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

BELO HORIZONTE

2005

LINA SILVEIRA KROEBER VOLPINI DE CARVALHO

**ANÁLISE DE FATORES DETERMINANTES NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Dissertação de mestrado apresentada à banca como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Mercadologia e Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz
Universidade Federal de Minas Gerais

BELO HORIZONTE

2005

Ficha Catalográfica

C331a
2005
Carvalho, Lina Silveira Kroeber Volpini de, 1969-
Análise de fatores determinantes no processo de
internacionalização de empresas de pequeno porte / Lina Silveira
Kroeber Volpini de Carvalho. - 2005.
212 f. : il.

Orientador: Reynaldo Maia Muniz.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

Bibliografia: p.183-188
Inclui apêndice.

1. Administração – Teses. 2. Minas Gerais – Comércio
exterior – Teses. I. Muniz, Reynaldo Maia. II. Universidade
Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas
em Administração.

CDD: 382.098151



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora LINA SILVEIRA KROEBER VOLPINI DE CARVALHO, REGISTRO N° 360/2005. No dia 22 de dezembro de 2005, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 16 de dezembro de 2005, para julgar o trabalho final intitulado "Análise de Fatores Determinantes no Processo de Internacionalização de Empresas de Pequeno Porte", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, área de concentração: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 22 de dezembro de 2005.




NOMES

Prof. Reynaldo Maia Muniz
ORIENTADOR Dr. (CEPEAD/UFMG)

Prof. Carlos Alberto Gonçalves
Dr. (CEPEAD/UFMG)

Prof. Tarcísio Afonso
Dr. (Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo/ MG)

ASSINATURAS


.....

.....

.....

Ao meu pai Hermes (in memorium), cuja existência foi e sempre será um exemplo de vida para mim.

Ao meu marido Júnior, pelo amor e apoio incondicionais.

Aos meus filhos Maria Fernanda e Pedro Henrique pela motivação que são para a minha vida.

À minha querida mãe Neide por não me deixar desistir nunca.

À minha sogra Ana Luiza pelo exemplo de luta e persistência.

Aos meus irmãos Raquel, Juninho e Bruno pelo carinho e amparo sempre...

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer em primeiro lugar ao meu orientador Professor Reynaldo Maia Muniz por acreditar em mim e me apoiar no desenvolvimento deste trabalho apesar de todos os percalços que enfrentamos. Obrigada por não desistir.

Ao Professor Carlos Alberto Gonçalves, que aprendi a admirar pela humildade apesar de toda genialidade e pela gentileza e carinho com o “aluno”. Obrigada por me dar direção.

Ao Ph.D. e amigo Carlos Arruda, em primeiro lugar por me incentivar a expandir minhas fronteiras através do mestrado, por acreditar no meu potencial e por todos os conselhos e esclarecimentos.

Aos professores do colegiado por me darem uma segunda chance. Os meus mais sinceros agradecimentos.

Aos meus colegas queridos do mestrado: Daniel, Marcela e Carlos Denner. Vocês fizeram com que eu acreditasse na possibilidade desta conquista.

Aos funcionários do CEPEAD e do CAD/UFGM pela paciência e compreensão.

Aos meus familiares e amigos queridos que estiveram ao meu lado durante todos os momentos difíceis que vivi neste ano, com lembranças especiais para minhas noras Alessandra e Paula, para Cacá, tia Celina, Maria do Carmo e Dorella, Mônica e Bebeto, Luciana e Rodrigo, Cris e Zéu, Léo e LÍlian. Os verdadeiros amigos são um alento à nossa vida. Felizes os que os tem em sua caminhada.

A Deus, por me fazer ver que a vida deve ser sempre uma celebração.

*“A vida não é medida pelo número de vezes que você respirou,
Mas pelos momentos em que você perdeu o fôlego:
de tanto rir... de surpresa... de êxtase... de felicidade...”*

Há pessoas que transformam o sol numa simples mancha amarela, mas há também aquelas que fazem de uma simples mancha amarela o próprio Sol.”

Pablo Picasso

RESUMO

O processo de abertura econômica brasileira, ocorrido simultaneamente ao acirramento do processo de globalização, criou um novo cenário empresarial mais competitivo no Brasil mas ao mesmo tempo, com maiores oportunidades de internacionalização para as empresas. Entretanto, estas oportunidades ainda não são uma realidade concreta para grande parte das empresas de pequeno porte. Este trabalho se propôs a entender melhor como as empresas de pequeno porte se inserem no universo das exportações através da identificação de fatores e recursos internos determinantes no processo de exportação das empresas mineiras do setor de bijuteria. Os resultados indicam que pode ser considerada a existência de um padrão de fatores determinantes associados principalmente à atitude exportadora e orientação internacional do principal executivo da empresa, sua motivação para com a internacionalização de seu negócio, a uma estrutura produtiva consolidada e à originalidade do produto ofertado. Contudo, as oportunidades e incentivos presentes no ambiente externo à organização representam fatores fundamentais à tomada de decisão destas empresas assim como a flexibilidade e capacidade de resposta deste universo de empresas relacionadas ao seu porte. Os proprietários consideram os recursos internos na tomada de decisão de exportar mas não é realizada nenhuma investigação interna formal dos recursos disponíveis para exportação e de como os mesmos poderão afetar seu desempenho exportador no longo prazo.

Palavras-chave: internacionalização; recursos internos; exportação; bijuteria; empresas de pequeno porte; prontidão exportadora; decisão de exportar.

ABSTRACT

The process of economic opening in Brazil occurred simultaneously with the increase of the globalization movement and created a more competitive entrepreneurial scenario in Brazil as well as new internationalization opportunities for Brazilian companies. However, these opportunities have not become a reality for most of the small businesses. This study attempted to understand better the path these enterprises choose to initiate the export activity through the identification of determining factors and internal resources in the export process of small imitation jewelry companies in the state of Minas Gerais. The results indicate that the existence of some patterns of determining factors can be considered mostly associated with the manager's export attitude and international orientation, his level of motivation towards the internationalization of his business, a solid productive structure and originality of the company's product. Although, the incentives and opportunities found in the external environment represent a fundamental factor on the export decision of these companies as well as the factors associated with its size such as flexibility and readiness for market reply. The importance of internal resources is considered by the owners in the export decision process but there is no formal export readiness investigation nor an analysis of the impact those factors will have on the export behavior of the company in the long term period.

Key-words: internationalization; internal resources, imitation jewelry, small business; export readiness; export decision.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Cenário da pesquisa	37
FIGURA 2 - Estrutura do referencial teórico.....	40
FIGURA 3 - Estágios do modelo seqüencial	50
FIGURA 4 - Os mecanismos básicos de internacionalização – aspectos de estado e mudança	51
FIGURA 5 - Fatores que afetam as atividades pré-exportadoras da empresa.....	69
FIGURA 6 - Uma abordagem de análise estratégica baseada em recursos: uma estrutura prática 83	
FIGURA 7 - Estratégia de exportação.....	84
FIGURA 8 - Modelo geral de avaliação de variáveis e desempenho exportador	86
FIGURA 9 - Modelo de sucesso exportador com três fatores de política de exportação.	99
FIGURA 10 - Método de estudo de caso	106

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Diagnóstico empresarial do setor de bijuteria	28
QUADRO 2 - Diagnóstico empresarial do setor de bijuteria	29
QUADRO 3 - Revisão dos modelos de internacionalização relacionados à inovação	53
QUADRO 4 - Estágios de internacionalização.....	57
QUADRO 5 - Estágios de internacionalização.....	63
QUADRO 6 - Fatores que afetam a iniciação na atividade exportadora por ordem de importância	66
QUADRO 7 - Classificação das barreiras à exportação	84
QUADRO 8 - A conexão entre fatores ambientais e fatores motivacionais na internacionalização das empresas	86
QUADRO 9 - Variáveis de marketing para exportação e recursos da firma	93
QUADRO 10 - Fatores internos - recursos específicos	96
QUADRO 11 - Variáveis do modelo de sucesso exportador.....	101
QUADRO 12 - Modelo de desenvolvimento de pesquisa	110
QUADRO 13 - Características das empresas entrevistadas.....	119
QUADRO 14 - Quadro comparativo - fator atitude exportadora	145
QUADRO 15 - Fator: atitude exportadora - variável x frequência.....	149
QUADRO 16 - Quadro comparativo - fator estrutura organizacional	153
QUADRO 17 - Fator: estrutura organizacional - variável x frequência.....	156
QUADRO 18 - Quadro comparativo - fator competências	159
QUADRO 19 - Fator: competências - variável x frequência	162
QUADRO 20 - Quadro comparativo – fator planejamento de exportação.....	166
QUADRO 21 - Fator: planejamento de exportação - variável x frequência.....	169
QUADRO 22 - Quadro comparativo dos estudos de caso	201

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Exportação brasileira - 2004 - distribuição por porte de empresa	18
TABELA 2 - Exportação brasileira - 2003 - distribuição por porte de empresa	19
TABELA 3 - Exportação brasileira - 2003-2004 - distribuição por porte de empresa - variação absoluta	19
TABELA 4 - Exportações de bijuteria - Brasil 2003-2005.....	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Cenário Brasileiro	15
1.2	O Tema de Pesquisa.....	21
1.3	O Setor de Bijuteria	26
1.4	Estrutura do Trabalho	32
2	REFERENCIAL TEÓRICO	35
2.1	Internacionalização de Empresas	36
2.1.1	Teoria Econômica	37
2.1.2	Teoria Comportamental.....	48
2.2	Exportações.....	61
2.3	Teoria Baseada em Recursos - RBV.....	73
2.4	Recursos da firma na exportação	81
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	103
3.1	Método de pesquisa	104
3.2	Limitações do método.....	107
3.3	Critérios utilizados para a seleção dos casos	108
3.4	Etapas e técnicas de coleta dos dados	112
3.4.1	Aplicação do questionário preliminar	112
3.4.2	Realização da entrevista semi-estruturada	113
3.4.3	A observação direta e estruturada	114
3.5	Análise dos dados	115
3.5.1	Estratégia geral.....	115

3.5.2	Técnica de análise dos dados.....	116
3.6	Estudos de Caso	118
3.6.1	Perfil das empresas.....	118
3.7	Análise dos dados / Recursos internos mapeados.....	121
3.7.1	Análise 1: análise comparativa dos casos A e B	124
3.7.2	Análise 2: análise comparativa dos casos C e D	136
3.8	Análise sintética: análise comparativa dos casos A, B, C e D.....	144
4	CONCLUSÕES.....	175
4.1	Contribuições e sugestões para políticas de fomento das exportações de empresas de pequeno porte	178
4.2	Contribuições e sugestões para pesquisas futuras	181
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	183
	APÊNDICE 1	189
	APÊNDICE 2	196
	APÊNDICE 3	201

1 INTRODUÇÃO

O processo de abertura econômica brasileira, ocorrido simultaneamente ao acirramento do fenômeno da globalização, resultou em um cenário empresarial mais competitivo no Brasil. Ao mesmo tempo, propiciou maiores oportunidades de internacionalização para as empresas. Este trabalho se propõe a entender melhor como as empresas de pequeno porte se adaptaram a esta realidade através da investigação de fatores internos determinantes das exportações no universo de empresas mineiras de pequeno porte do segmento de bijuteria.

A discussão sobre os aspectos positivos e negativos trazidos pelo fenômeno da globalização está vigente e deverá permanecer desta forma por muito tempo. Contudo, este é um processo irreversível, visto por muitas organizações como uma ameaça ao seu negócio e à sua existência, e por outras como um cenário de oportunidades e desafios. Segundo Stiglitz (2002) a globalização pode ser entendida

“...fundamentalmente como a integração mais estreita dos países e dos povos do mundo, que tem sido ocasionada pela enorme redução de custos de transporte e de comunicações e a derrubada de barreiras artificiais aos fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimento e (em menor escala) de pessoas através das fronteiras” (STIGLITZ 2002, p.36).

Segundo Stiglitz (2002), apesar das assimetrias diagnosticadas pelos opositores deste fenômeno, a globalização favoreceu a abertura econômica e conseqüentemente a abertura do comércio internacional mundial. Para o autor, o comércio internacional ajuda o desenvolvimento econômico das nações e o crescimento das empresas a partir das exportações. Como peça central da política industrial de diversos países, as exportações conduziram ao enriquecimento, como por exemplo o crescimento e desenvolvimento

econômico ocorrido em diversos países asiáticos, favorecendo o aumento da expectativa de vida e do padrão de vida de um grande número de pessoas.

A queda das barreiras de comunicação e de transporte, associadas às novas tecnologias produtivas e à liberalização dos mercados financeiros, também influenciou na criação de um ambiente favorável ao incremento dos fluxos comerciais internacionais e conseqüentemente a internacionalização das empresas. Para Grant (2002)

“Internacionalização é a mais importante e penetrante força de mudança no ambiente competitivo de negócios nas décadas recentes. Ela abriu o mercado nacional para novos competidores e criou oportunidades de negócios para as firmas tanto grandes quanto pequenas. A internacionalização está acontecendo através de dois mecanismos: comércio e investimentos diretos” (GRANT 2002, p. 409).

A internacionalização, vista antes como uma opção estratégica de desenvolvimento das organizações a partir da globalização das operações comerciais, passou a ser vista como uma opção de sobrevivência do negócio para diversos segmentos empresariais.

Em 1983, uma comissão designada pelo presidente Reagan para estudar a competitividade nos Estados Unidos, concluiu em seu relatório que 70% dos produtos fabricados no próprio país competiam com produtos estrangeiros. O que o estudo confirma é que a pressão de concorrentes estrangeiros no mercado doméstico força os fornecedores nacionais a ajustar sua forma de trabalho para melhor atender as necessidades dos consumidores locais, e a buscar e explorar as possibilidades de racionalização. Isto exige uma ação menos reativa e mais pró-ativa de formulação de estratégias de crescimento.

Todo país tem interesse vital em explorar as oportunidades de exportação, pois são amplamente reconhecidos seus efeitos positivos sobre o crescimento econômico da nação como um todo, assim como para as empresas individualmente.

As principais economias do mundo se diferenciam grandemente das demais em função de seu desempenho exportador. Sem entrar nas causas e efeitos, é certo que um déficit de longo prazo tem um sério impacto no bem estar de cada país e em sua reputação internacional, e conseqüentemente nas empresas individualmente (CAVUSGIL & NEVIN, 1981).

Apesar das contribuições provenientes de um alto nível de exportações, muitas empresas parecem não maximizar seus ganhos potenciais através do comércio internacional. O crescimento para mercados internacionais também é de importância fundamental para as empresas de pequeno e médio porte, mas as empresas de grande porte são as maiores beneficiadas com o processo (WOLFF & PETT, 1999).

Os estudos empíricos sugerem que aproximadamente 1/3 um terço das empresas de pequeno e médio porte que tem seu foco principal no mercado doméstico podem ser transformadas em exportadores de sucesso (DICHTL & KOEGLMAYR, 1990).

Mesmo assim, apesar de todos os benefícios e movimentos pró-exportação de diversos países, para muitas empresas de pequeno porte o caminho da internacionalização é repleto de numerosos obstáculos.

“Notwithstanding the benefits derived from exporting in an increasingly globalized marketplace, for many smaller-sized manufacturers the internationalization path is beset by numerous obstacles” (LEONIDOU 2004:279)

O crescimento e envolvimento das empresas no processo de internacionalização não são espontâneos, são o resultado de decisões tomadas pelos dirigentes, e diversos passos compõem este processo. Cada decisão é respaldada em elementos causativos únicos, somados ao impacto de fatores gerais de influência sobre o negócio. Para que se justifique de forma global o processo de internacionalização das organizações, é importante analisar o papel destas influências contínuas, presentes nos ambientes interno e externo, na criação do “momento pra frente” (*forward momentum*) que conduz a empresa ao ponto no qual a mesma se encontra mais disposta a aumentar o seu grau de envolvimento no mercado internacional (LOUSTARINEN; WELCH, 1988).

Para Campbell (1996), os acordos de livre comércio parecem favorecer as empresas de pequeno porte. Porém, estes acordos somente representam oportunidades concretas para as empresas de grande porte, que são capazes de mobilizar os recursos internos necessários para uma atividade exportadora de sucesso. Os estudos indicam que a opção de uma empresa em adotar uma estratégia de exportação pró-ativa ou reativa em reação às oportunidades de negócio depende de dois fatores: a percepção da empresa quanto aos benefícios da oportunidade e nas barreiras internas que ela enfrentará no processo. A importância dos recursos internos na definição estratégica de exportação sugere que muitas empresas de pequeno porte não são capazes de capitalizar as oportunidades existentes.

1.1 Cenário Brasileiro

O processo de internacionalização das empresas brasileiras, definido como o processo crescente e continuado de investimentos de uma determinada empresa em outros países fora de sua base de origem, é uma consequência da capacidade competitiva da empresa em seu mercado doméstico, associada a fatores contingenciais relacionados às características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem. Neste sentido, a internacionalização

das empresas brasileiras pode ser classificada como gradual ou incremental, uma vez que obedece a passos ou etapas seqüenciais de envolvimento das empresas em mercados externos: envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido. Esta classificação representa o grau de investimentos realizados pela empresa e os objetivos que a mesma estabelece para os mercados externos (ARRUDA *et al.*, 1996) .

No Brasil, desde meados dos anos 80 este processo tem sido ancorado no fortalecimento das exportações, favorecido pela política econômica vigente e pelo excesso de burocracia do sistema. Associa-se a este fato a característica de pouco envolvimento e descontinuidade do processo pelas empresas brasileiras, o que as posiciona no primeiro estágio do modelo gradual de internacionalização (exportações) analisado pelos autores (ARRUDA *et al.*, 1996).

Esta realidade não é condizente com as oportunidades que podem ser observadas hoje no cenário mundial. Entre 1980 e 1999 as exportações anuais mundiais mais que triplicaram, atingindo a cifra de US\$ 55.6 bilhões (International Monetary Fund, 2000). O investimento direto estrangeiro multiplicou-se mais de dez vezes nas duas décadas, atingindo US\$ 566 bilhões em 1998.

Em 2004, o volume de mercadorias exportadas no mundo cresceu 9%, seu melhor desempenho desde o ano de 2000. O comércio mundial de mercadorias no ano de 2004 foi de US\$ 8.9 trilhões, e representa o crescimento mais forte do valor anual desde 1979 – crescimento de 21% comparado ao ano de 2003.

Em contrapartida, o Brasil decresceu sua participação no comércio mundial de 1,5 % para 0,9% nos últimos dez anos, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Apesar de todos os incentivos criados pelo governo para estimular a atividade exportadora e de no ano de 2004 o país ter atingido a cifra de US\$ 96,5

bilhões em exportações, este valor representa apenas 1% do volume total exportado no ano de 2004 no mundo.

Em relatório publicado anualmente *The world competitiveness report*¹ do ano de 2002, o Brasil está posicionado entre as nove maiores economias do planeta. Contraditoriamente, encontra-se na 51ª posição dentre as 60 colocações no ranking de 2004, referente ao volume de comércio internacional do país.

Tem sido feitos esforços por parte do governo brasileiro na última década para desconcentrar a pauta exportadora do país com o objetivo de incrementar a participação do Brasil no comércio mundial. Esta desconcentração significa a introdução de novos setores, produtos e empresas na atividade exportadora.

Apesar de todos os esforços e incentivos às exportações brasileiras pelos órgãos governamentais, a pauta brasileira continua concentrada em um número reduzido de empresas e em empresas de grande porte, encontrando-se em uma situação de dependência das grandes empresas nacionais e de filiais de multinacionais instaladas no país.

Na pauta brasileira, das 17.500 empresas exportadoras, as 100 maiores empresas respondem por quase 50% do volume exportado, enquanto que as 400 maiores empresas representam 80% do volume exportado nacional e 27 produtos representam 60% das exportações, segundo a APEX – Agência Brasileira e Promoção de Exportações.

Segundo dados do Office of Trade and Economic Analysis, pertencente à agência americana ITA, nos Estados Unidos (a maior economia do mundo), as micro e pequenas

¹ IMD, 2002. *The World Competitiveness Yearbook*. IMD, Lausanne, Switzerland apud Fundação Dom Cabral, 2002.

empresas exportadoras representaram 70% do número total de empresas americanas exportadoras e 31% do volume exportado no país.

No Brasil, no ano de 2003 o número de empresas de micro e pequeno porte exportadoras totalizou 9.479, representando 48% do número total de empresas exportadoras, mas somente 2% do volume de vendas. No ano de 2004 o quadro permaneceu o mesmo. Do total de 20.902 empresas, 52% das empresas exportadoras foi composto por empresas de micro e pequeno porte, mas o volume exportado por este universo de empresas somou apenas 3% do volume total exportado pelo país no ano. É interessante observarmos que houve o ingresso de 1.311 empresas de micro e pequeno porte de 2003 para 2004 e somente 5 novas empresas de grande porte. (vide TAB. 1, 2 e 3)

TABELA 1

EXPORTAÇÃO BRASILEIRA-2004 - DISTRIBUIÇÃO POR PORTE DE EMPRESA

Porte do operador	Total Anual		Participação das empresas	
	Nº de operadores	Valor US\$ FOB	Nº de exportadores	Volume Exportado
Total geral	20.902	96.475.238.342
1. Micro empresa	4.957	302.138.945
2. Pequena empresa	5.833	2.252.835.408
TOTAL	10.790	2.554.974.353	52%	3%
3. Média empresa	5.254	7.809.633.376
4. Grande empresa	4.213	85.880.361.068
5. Pessoa física	645	230.269.545
TOTAL	10.112	93.920.263.989	48%	97%

FONTE: MDIC – Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

TABELA 2
EXPORTAÇÃO BRASILEIRA – 2003 - DISTRIBUIÇÃO POR PORTE DE EMPRESA

Porte do operador	Total Anual		Participação das empresas	
	Nº de	Valor US\$ FOB	Nº de	Volume
Total geral	19.796	73.084.139.518
1. Micro empresa	4.578	220.351.386
2. Pequena empresa	4.901	1.515.654.545
TOTAL	9.479	1.736.005.931	48%	2%
3. Média empresa	5.649	5.844.372.973
4. Grande empresa	4.208	65.400.550.940
5. Pessoa física	460	103.209.674
TOTAL	10.317	71.348.133.587	52%	98%

FONTE: MDIC – Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

TABELA 3
EXPORTAÇÃO BRASILEIRA – 2003-2004
DISTRIBUIÇÃO POR PORTE DE EMPRESA - VARIAÇÃO ABSOLUTA

Porte do operador	Total Anual	
	Nº de operadores	Valor US\$ FOB
Total geral	1.106	23.391.098.824
1. Micro empresa	379	81.787.559
2. Pequena empresa	932	737.180.863
TOTAL	1.311	818.968.422
3. Média empresa	-395	1.965.260.403
4. Grande empresa	5	20.479.810.128
5. Pessoa física	185	127.059.871

FONTE: MDIC – Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

Em pesquisa realizada pela Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior no ano de 2002, mereceu destaque o fato de o Brasil possuir uma média de 3.500 empresas / ano entrantes no processo de exportação, e em contraposição uma evasão de 2.600 empresas / ano.

Em outro estudo realizado pela equipe da Funcex, com o objetivo de apresentar um retrato das micro e pequenas empresas exportadoras no Brasil no período de 1997 a 2002, os autores destacam a escassez de trabalhos e estudos destinados a caracterizar e retratar o desempenho exportador das empresas de menor tamanho, e apresentam uma série de dados e conclusões que ressaltam a importância das políticas de promoção das exportações brasileiras e os esforços para alargamento da base exportadora serem direcionadas para as empresas de menor porte.

Estes argumentos são embasados nos seguintes dados estatísticos: o incremento do número de empresas exportadoras no período de 1997 a 2002 é significativo, e em 5 anos aproximadamente 3.200 empresas foram incorporadas à atividade exportadora, o que representa 18,7% do total de exportadores efetivos em 2002. Menos de 5% deste incremento é devido à incorporação de firmas de porte médio ou grande, representada por um total de 144 empresas. Os 95% restantes, equivalente a 3.045 novas empresas exportadoras, foi constituído por firmas de tamanho pequeno.

Este quadro é reforçado pelo fato de 85% das grandes e 41% das médias empresas já serem empresas exportadoras e, portanto, nesta faixa de porte de empresas, o alargamento da base exportadora é mais reduzido do que se imagina.

Outra análise importante desta pesquisa diz respeito às empresas exportadoras estreantes no período investigado de 1997 a 2002. Os exportadores estreantes responderam por 22% em média da base exportadora anual e cerca de 90% dos exportadores estreantes são micro e pequenas empresas. Analisados o número de empresas estreantes neste período

(3.400) e o incremento líquido da base exportadora no mesmo período (530 empresas), a desistência e/ou descontinuidade na exportação são problemas relevantes na base exportadora brasileira.

Desta forma, sensibilizar as empresas de pequeno porte e auxiliá-las no processo de ingresso estruturado nas exportações torna-se altamente relevante para evitar desistências e descontinuidade na atividade exportadora, uma vez que o porte da empresa é fator relevante na explicação da permanência da firma na atividade exportadora.

1.2 O Tema de Pesquisa

Os exportadores iniciantes são alvo de programas de assistência governamental em quase todos os países desenvolvidos. O amplo predomínio das pequenas e médias empresas e as barreiras para entrada na atividade exportadora são as justificativas mais freqüentes para o desenvolvimento dessas ações. No Brasil, a elevada taxa de desistência entre os exportadores iniciantes parece uma justificativa mais do que adequada. Muitos dos fatores que levam à desistência podem ser contornados. Essa é, por exemplo, a opinião de Seringhaus e Rosson (1990), que destacam os principais determinantes do fracasso entre os exportadores iniciantes.

Segundo os autores, é claro que algumas empresas iniciam suas exportações antes de estarem prontas e não surpreendentemente acabam falhando. Em alguns casos, o envolvimento com as exportações é uma resposta ao estímulo externo, como a existência de um programa governamental, enquanto em outras representa uma iniciativa individual de um gerente ou executivo na empresa. De qualquer forma, as empresas não deveriam ingressar na atividade exportadora a não ser que estejam prontas. Para investigar esta “prontidão”, alguns

programas governamentais tem utilizado a análise da prontidão exportadora das empresas (*export readiness*) representada por uma análise interna dos recursos dos quais a mesma dispõe diante da oportunidade de expandir seu negócio através da exportação.

Em pesquisa recente² realizada pela Fundação Dom Cabral sobre a internacionalização das empresas brasileiras, foram analisadas as motivações principais das empresas em internacionaliza-se, as estratégias adotadas pelas mesmas e as barreiras encontradas pelas organizações ao longo deste processo. As barreiras encontradas pelas empresas foram agrupadas em três tipos: as barreiras internas / organizacionais – adequação das capacidades e recursos da empresa para atuar em mercados internacionais; as barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro; e as barreiras situadas nos mercados de destino.

A pesquisa apresenta como uma de suas conclusões que nas empresas brasileiras “as competências para internacionalização ainda precisam ser desenvolvidas e integradas às suas estratégias para que se possa atingir um novo patamar de participação nos mercados globais a níveis superiores de desempenho competitivo”.

Segundo Nothdurft (1992), a barreira mais séria ao sucesso da atividade de exportação para mercados externos não reside simplesmente na falta de competitividade, mas principalmente na falta de conhecimento, comprometimento e persistência dentro da própria empresa.

Infelizmente, muito do conhecimento existente relativo ao sucesso na atividade exportadora é fragmentado e os estudos em torno das exportações nas décadas de 80 e 90 se concentraram na investigação do desempenho exportador. Poucos estudos foram desenvolvidos para a criação de modelos conceituais estruturados sobre exportações (AABY & SLATER, 1988), e apesar do grande número de pesquisas sobre o comportamento

² *Internacionalização da empresa brasileira*. Sumário executivo, Fundação Dom Cabral, 2002.

exportador das empresas, nenhuma revisão sobre os trabalhos empíricos relacionados a modelos de desenvolvimento das exportações existe na extensa literatura (LEONIDOU & KATSINKEAS, 1996).

Dhanaraj & Beamish (2003) corroboram com esta abordagem sugerindo que, enquanto a importância de exportar na economia global é bem conhecida, os desenvolvimentos teóricos sobre este tema não tem sido equivalentes aos desenvolvimentos na prática. Existem mais de 700 variáveis explanatórias citadas na literatura como determinantes da performance exportadora. Há necessidade de um modelo com uma base teórica sustentável (CAVUSGIL & ZOU, 1994).

Além disso, uma atenção acadêmica significativa tem sido dada às estratégias de internacionalização das empresas de grande porte. Comparativamente, poucos estudos examinam as questões relacionadas às empresas de pequeno porte (WOLFF & PETT, 1999); (CAVUSGIL, 1990); (GANKEMA *et al.*, 2000).

Em estudo realizado sobre as empresas exportadoras Filipinas, o objetivo era estabelecer um vínculo entre a estratégia e o desempenho exportador das empresas. O estudo foi realizado tendo como base conceitual as características da firma e do produto, as características da indústria e do mercado, a estratégia de exportação, a implementação da estratégia e o desempenho exportador (SCHROEDER *et al.*, 2002).

As características da empresa e do produto utilizados no estudo foram: competência internacional (número da equipe de gestão das exportações, experiência exportadora, comprometimento financeiro); comprometimento internacional (comprometimento da administração, intensidade das operações de exportação, número de países compradores); experiência com produto, originalidade do produto, aceitação do produto nos mercados externos e familiaridade do mercado com o produto.

Os resultados obtidos destacam que a estratégia da empresa está positivamente relacionada ao comprometimento da empresa com a exportação, a competência exportadora e a originalidade do produto.

O desempenho exportador é diretamente influenciado pelos fatores internos da empresa (comprometimento, competência e experiência), e as variáveis de comprometimento e competência relacionadas à empresa possuem uma forte influência nas medidas de performance objetivas, como vendas de produto / mercado e crescimento das vendas.

A principal conclusão do estudo é que a implementação da estratégia emerge como um vínculo mediador não somente entre estratégia e desempenho, mas também entre os fatores ambientais e o desempenho interno e externo (SCHROEDER *et al.*, 2002).

Segundo Bijmolt & Zwart (1994), vários estudos lidaram com a questão de quais fatores influenciam o desempenho exportador das empresas e os classifica em três abordagens: se o estudo considera empresas exportadoras e não exportadoras ou somente empresas exportadoras; se o objetivo de estudo é exploratório ou simplesmente descritivo; e se são considerados os fatores externos, internos ou ambos.

É crucial entendermos quais fatores determinam o ingresso das empresas na atividade exportadora. São encontradas diferenças significativas entre as empresas exportadoras e não exportadoras, mas os resultados confirmam a importância dos recursos internos, da inovação e do capital humano como determinantes na decisão estratégica de exportar e principalmente na permanência das empresas na atividade exportadora (GOURLAY & SEATON, 2004).

Para Cavusgil (1984), poucos estudos se preocuparam em investigar o potencial determinante do comportamento exportador no âmbito organizacional e, portanto, é

imperativo um aprofundamento das investigações em termos de relacionar sistematicamente as características internas (organizacionais e do tomador de decisão) à atividade exportadora. Isto se dá em função de fortes evidências de que as variáveis internas da empresa tem um impacto definitivo sobre sua atividade exportadora.

Desta forma, o cenário da atividade exportadora no Brasil pode ser caracterizado como um benefício ainda restrito a um universo limitado de empresas de grande e médio porte, e cujo processo de internacionalização ainda se encontra no estágio de pouco envolvimento e risco nos mercados externos. A necessidade do ingresso sustentado de empresas de pequeno porte, agregando maior número de empresas exportadoras e novos produtos e maior diversificação na atividade exportadora do país é vital para gerar maior sustentabilidade no longo prazo nas contas externas do país.

As dificuldades enfrentadas por este universo de empresas e a falta de estudos direcionados a este público justifica o objetivo deste trabalho, que é pesquisar um segmento composto por 93% de empresas de pequeno porte, cujas exportações saltara de US\$ 2.7 milhões para US\$ 4.7 milhões no período de 2003 para 2004. Para tanto, faz-se necessário entendermos melhor a estrutura interna destas empresas e buscarmos modelos estruturados de características e recursos internos e respectivas variáveis que possam ampliar a chance de sucesso e permanência deste universo de empresas na atividade exportadora. Espera-se colaborar para que as empresas deste segmento não contribuam para as estatísticas de descontinuidade nas exportações das empresas de pequeno no Brasil.

Desta forma, será utilizada a literatura sobre a internacionalização de empresas, características e perfil das empresas exportadoras e a visão baseada em recursos para embasar teoricamente este estudo, com o propósito de examinar a existência de padrões de características e recursos internos determinantes nas exportações das empresas de pequeno porte do segmento de bijuteria.

1.3 O Setor de Bijuteria

A bijuteria é um acessório cada vez mais requisitado para dar maior versatilidade, feminilidade e personalidade aos diferentes estilos de vestir.³ Esta característica está diretamente associada ao crescimento da moda no Brasil e no mundo e também à produção e comercialização das jóias brasileiras. Entretanto, o tratamento que é dado a este nicho específico de indústria artesanal ainda está vinculado às análises, estudos e estatísticas do setor de gemas e jóias, o que torna o levantamento de informações e estatísticas do segmento um desafio para o pesquisador.

As bijuterias podem ser enquadradas em definições distintas a partir do tipo de matéria-prima utilizada na sua fabricação. Utilizaremos o conceito do IBGM – Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos como referência para o desenvolvimento do universo de empresas pesquisadas neste trabalho.

“O setor de bijuteria é composto basicamente por dois grupos de produtos: os brincos, anéis, colares, pulseiras, broches e pingentes folheados em ouro e rodium; os produtos de prata; e as bijuterias de pedras naturais, pedras brasileiras, pérolas de água doce, murano, cristais, osso, sementes e couro de peixe”

O segmento movimenta algo em torno de R\$ 940 milhões ano, sendo aproximadamente R\$ 620 milhões (66%) deste total representado pelas jóias folheadas.⁴ Na principal feira do setor, que acontece em São Paulo quatro vezes ao ano, são fechados em torno de R\$ 20 milhões em vendas.

³ Matéria publicada no Estado de S. Paulo – Painel de Negócios – 03/08/2004.

⁴ Dados obtidos com a empresa organizadora da feira BIJÓIAS-SP; Masi & Associados.

Segundo estatísticas do IBGM, o setor de gemas, jóias e bijuterias é constituído basicamente por micro e pequenas empresas – em torno de 93 % do total, e respondem pela geração de aproximadamente 500.000 empregos diretos, considerando-se toda a cadeia produtiva do setor. A indústria está fortemente concentrada em São Paulo, que responde por 66% dos postos de trabalho gerados pelo setor. Minas Gerais representa 11% do total de empregos e vem seguido dos estados do Rio de Janeiro (8%), Rio Grande do Sul(7%) e Bahia (3%).

O setor caracteriza-se pela estrutura familiar e por um elevado grau de informalidade na produção e na comercialização. Contudo, é uma indústria intensiva em mão-de-obra, exige pouco capital fixo e é sensível à carga tributária. A terceirização do setor é de 63% da indústria de jóias de ouro e 71% da de prata e folheados.

O mercado interno absorve mais de 80% da produção interna de jóias, e para o setor de bijuteria especificamente, o mercado interno absorve quase a totalidade da produção. Por este motivo, o crescimento deste mercado é muito expressivo. Este crescimento despertou o interesse das empresas para as oportunidades de investimento e vendas em mercados externos através da exportação.

Baseados nesta demanda, o IBGM – Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos, com o apoio da APEX , incluiu o setor de bijuterias no Projeto Setorial Integrado de Promoção das Exportações de Jóias Brasileiras. Este projeto prevê para os anos de 2005 e 2006 a realização de um conjunto de atividades de promoção comercial da bijuteria brasileira no exterior, tais como participação em feiras, prospecção de mercado, visita de compradores estrangeiros às feiras nacionais do setor, dentre outras. Para o desenvolvimento destas atividades serão gastos em torno de R\$ 15 milhões nos mercados externos.

A atividade inicial dos trabalhos do IBGM, com relação à promoção das exportações do segmento de bijuteria, foi a realização de um diagnóstico da capacidade exportadora do setor a partir do universo de empresas filiadas à instituição.

O diagnóstico apresentou os seguintes resultados sobre as principais características do setor listadas nos QUADROS 1 e 2:

QUADRO 1

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DO SETOR DE BIJUTERIA

Produção anual média	90.000 peças
Faturamento anual médio	R\$ 1.300.000,00
Empregos diretos	média de 19 empregos
Empregos indiretos por empresa	70
Gestão familiar	100% da amostra
Terceirização de serviços	79%
Utilização de matéria-prima importada	78%
Designer próprio	89%
Alta capacidade de desenvolvimento de novos produtos	
Flexibilidade produtiva	
Produção basicamente artesanal	
Gestão administrativo-gerencial em processo de profissionalização	
Mão-de-obra pouco qualificada	
Percibilidade do produto – mercado demanda novos produtos a cada 2 ou 3 meses	
Presença de grandes estoques nas empresas	

FONTE: IBGM- Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos, 2005.

Com relação às exportações das empresas entrevistadas, foram destacadas as seguintes informações:

QUADRO 2

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DO SETOR DE BIJUTERIA

Empresas não exportadoras (incluindo as vendas informais e/ou indiretas ao exterior)	89%
Empresas exportadoras	11%
Valor exportado corresponde a 11% do faturamento das empresas no mesmo ano	
Capacidade de alavancagem da produção para exportação	100%
Disponibilidade para efetuar mudanças no produto para atender os mercados externos	100%
Principais mercados de destino das exportações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Europa: 36% (Mercados de destaque: Portugal, França, Inglaterra e Itália) ▪ América Latina: 28% (Mercados de destaque: Chile, Argentina e México) ▪ Estados Unidos: 25% ▪ Oriente Médio: 11% (Mercados de destaque: Arábia Saudita e Líbano)
Razões para Exportar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidade de crescimento / aumento da receita: 48% ▪ Diversificação de mercados: 33% ▪ Fortalecimento da marca / imagem do produto: 9% ▪ Competitividade / estabilidade / prospecção (inteligência comercial): 5% ▪ Outros: 5%
Por quem na empresa foi tomada a decisão de exportar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sócios-diretores: 71% ▪ Sócios-diretores + gerentes: 29%

FONTE: IBGM - Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos, 2005.

As principais dificuldades para exportar apontadas pelas empresas no diagnóstico foram:

- Os custos de marketing internacional: participação em feiras e eventos no exterior, prospecção de mercados, confecção de material promocional, formação de preço para exportação, inteligência comercial;
- Os custos de estruturação da operação de exportação na empresa: contratação de profissional qualificado;
- A identificação de canal direto de acesso aos clientes nos mercados compradores externos;
- O acompanhamento das negociações comerciais: ausência de conhecimentos específicos;
- O suporte burocrático: aspectos legais e operacionais do procedimento de exportação.

Dados do Instituto de Comércio Exterior da Espanha – ICEX apontam um crescimento de 26 % do comércio mundial de bijuterias no período de 2001 para 2004, sendo os principais importadores mundiais do segmento no ano de 2004 os Estados Unidos (17.9%), seguido pela França (9%), Alemanha (8.9%), Japão (6.6%), Reino Unido (5.3%), Hong Kong (5.1%), Itália (4.7%), Espanha (4.6%), Suíça (3.0%) e Benin (2.1%). Os demais países importadores representam 32% das importações destes produtos.

Na via contrária, segundo análise estatística do ICEX, o principal exportador de bijuterias do ano de 2004 foi a China (19%), seguida pela Áustria (12.1%), Coreia do Sul(11.3%), França (10.4%), Itália, (8%), Reino Unido(6.9%), Alemanha(6.4%), EUA(5.3%), Dinamarca(3%) e Suíça(2.5%). Os 15.1% restantes das exportações mundiais são distribuídas entre os demais países exportadores de bijuteria.

No Brasil, os movimentos do setor em direção às exportações já podem ser verificados através da análise da balança comercial do setor. De acordo com dados do IBGM, entre janeiro e agosto de 2005, os fabricantes de bijuteria faturaram US\$ 2,7 milhões com exportações. Este valor representa um aumento de 69% sobre o mesmo período do ano passado e representa 57% do total vendido em todo o ano de 2004: US\$ 4,7 milhões.

As exportações brasileiras do setor de bijuterias apresentaram um crescimento de 43 % no período de 2004 em relação a 2003, e de 38 % no período de janeiro a outubro de 2005 comparado ao ano de 2004, segundo estatísticas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (vide TAB. 4).

TABELA 4
EXPORTAÇÕES DE BIJUTERIA – BRASIL 2003-2005

Período	Volume de exportações em US\$ Milhões
Jan a Dez / 2003	2.728.836
Jan a Dez / 2004	4.764.347
Jan a Out / 2005	7.648.235

FONTE: ALICEWEB – www.aliceweb.desenvolvimento.gov.br - Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

As informações apresentadas anteriormente confirmam o movimento crescente de empresas do segmento de bijuteria em direção aos mercados externos. Os dados sobre o setor ainda são pouco estruturados em função de o mesmo ser analisado dentro do universo global de gemas e jóias e devido ao alto grau de informalidade do mesmo. Sabe-se entretanto que, do total aproximado de 4.000 a 5.000 empresas fabricantes formais de bijuteria, o número de empresas exportadoras não chega a 200, ou seja menos de 4% do universo global de empresas.

1.4 Estrutura do Trabalho

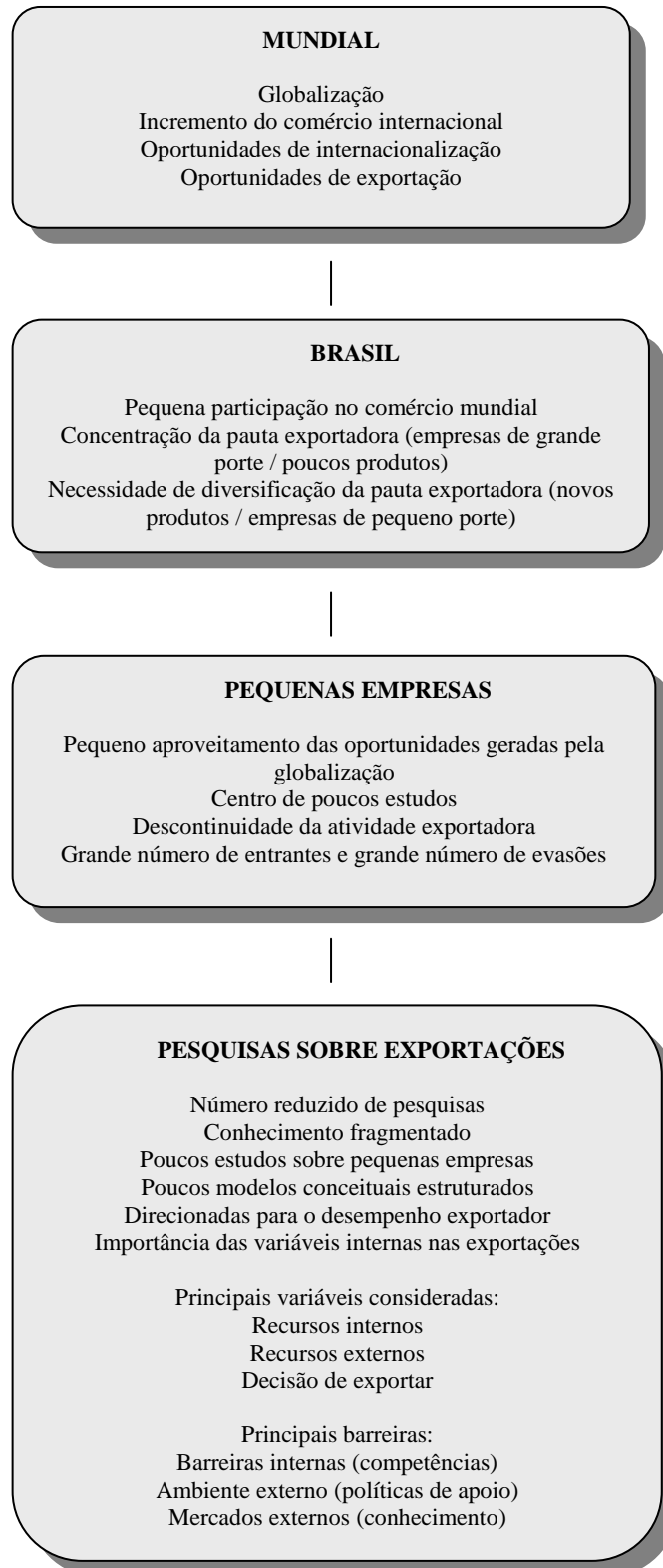


FIGURA 1 - Cenário da pesquisa

Como resposta às necessidades identificadas no cenário apresentado na introdução deste trabalho, o objetivo central desta pesquisa será responder à seguinte pergunta:

Quais são os fatores internos determinantes do processo de internacionalização das empresas de pequeno porte do setor de bijuteria em Minas Gerais?

Objetivo geral: Pretende-se, a partir desta pergunta, analisar e estabelecer recursos internos / características determinantes do processo de internacionalização do universo pesquisado que possam servir como referência para um maior conhecimento do setor e principalmente das empresas que o compõe.

Objetivos específicos:

O estudo pretende ainda como objetivos específicos investigar:

- A motivação / razões que levaram as empresas a ingressarem na atividade exportadora;
- Se os recursos internos foram levados em consideração na tomada de decisão de exportar;
- Se foi realizada uma análise formal dos recursos internos da empresa e como a mesma foi realizada;
- Se os estímulos externos foram considerados na decisão de exportar e quais foram eles;
- Realizar um comparativo entre as quatro empresas pesquisadas sobre os recursos internos presentes nas empresas pesquisadas, com o objetivo de estabelecer padrões de correlação entre os recursos internos, suas variáveis e a decisão de exportar.

A análise será realizada com base em conceitos, modelos e variáveis pré-existentes na literatura disponível sobre o tema e adaptadas às especificidades do setor.

O universo de empresas pesquisadas será composto pelas 4 (quatro) empresas exportadoras de bijuterias da região metropolitana de Belo Horizonte que compõem o PSI – Projeto Setorial de Exportações de Bijuterias Brasileiras – BIJÓIAS BRAZIL EXPORT selecionadas pelo IBGM – Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos. O detalhamento do perfil das empresas estudadas e do estágio de internacionalização via exportações no qual as mesmas se encontram será detalhado no capítulo deste trabalho que trata da metodologia da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que alcancemos os objetivos propostos por esta pesquisa, detalhados no item anterior deste trabalho, utilizaremos os seguintes construtos teóricos como base para caracterizar as empresas, fundamentar a investigação empírica e permitir a análise criteriosa dos dados: Internacionalização de empresas (Teoria Econômica e Teoria Comportamental), Exportação, Teoria Baseada em Recursos e Recursos Internos da Firma na Exportação. A FIG. 2 ilustra as correlações existentes entre os respectivos temas que serão abordados neste capítulo.

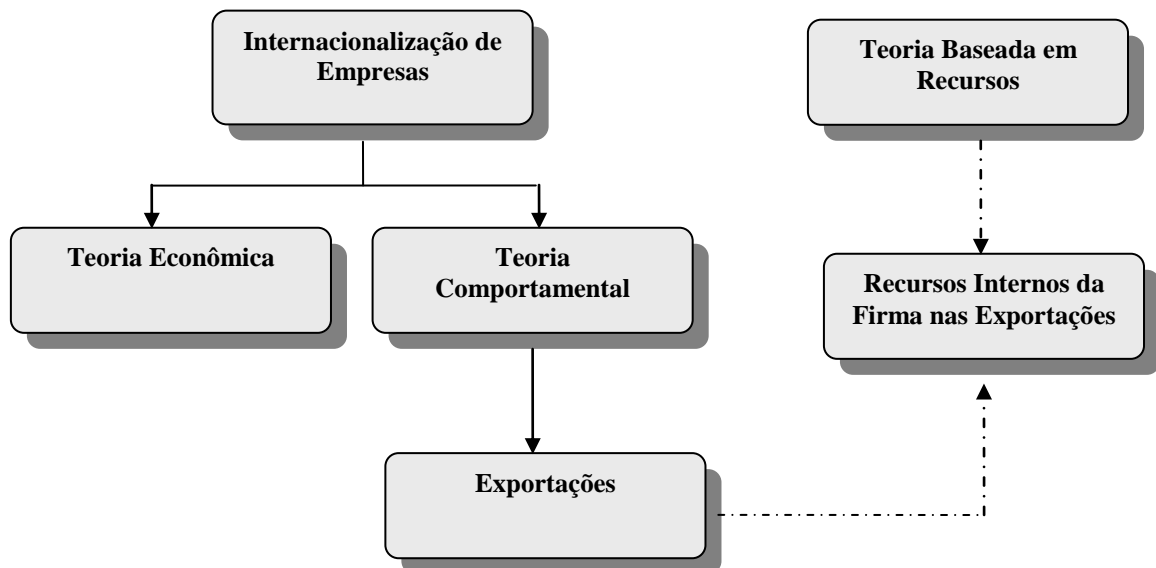


FIGURA 2 - Estrutura do referencial teórico

2.1 Internacionalização de Empresas

Diversos são os autores que se dedicaram a descrever a decisão e o processo de internacionalização das empresas. Contudo, esta teoria tem sofrido recentemente uma série de críticas aos modelos propostos por estar concentrada em descrever os problemas e modelos existentes e em dirigir pouco esforço para o estudo de avaliação e construção da teoria (ANDERSEN, 1992).

A internacionalização pode ser definida como “... o processo de crescente envolvimento com operações internacionais pelas empresas...” (LUOSTARINEN & WELCH, 1988).

Este processo de envolvimento com operações internacionais das organizações pode ser analisado sob duas teorias / modelos. A primeira teoria considera as motivações ou objetivos que permeiam a decisão da empresa de crescer a partir do modelo de diversificação via internacionalização, assim como a estratégia adotada pela empresa para implementar esta decisão de forma racional e objetiva. Os modelos sugeridos são baseados nas obras de economistas como Williamson, Penrose e Hymer.

A segunda teoria – estratégias e modalidades de internacionalização – tem sua origem no modelo sequencial de internacionalização, também conhecido como modelo de Uppsala, escola de origem sueca cujos autores foram responsáveis pela base teórica da “Teoria Comportamental de Internacionalização”. Esta teoria identifica razões subjetivas e de natureza “não racional” para a internacionalização e tem seu fundamento teórico inicial no trabalho de (JOHANSON & VAHLNE *apud* ROCHA, 2003).

Na seqüência, abordaremos os fundamentos teóricos destas duas teorias.

2.1.1 Teoria Econômica

Nesta seção, apresentaremos de forma mais extensa as premissas dos trabalhos de Williamson sobre os custos de transação, de Penrose sobre o crescimento da firma e de Chandler: escala e escopo. Não se pretende contudo relegar a um segundo plano os demais autores que contribuíram para a construção desta área de estudos, mas sim destacar os fundamentos que servirão de base para o estudo empírico e para as conclusões deste trabalho.

Williamson (1975) definiu os custos de transação (TCT) como os custos que os agentes enfrentam todas as vezes que recorrem ao mercado, ou seja, são os custos de negociar, redigir, e garantir o cumprimento de um contrato, que funciona como a unidade básica de análise dos custos de transação. Seu objetivo central era entender a origem e as várias funções das empresas e das estruturas de mercado, buscando desta forma explicar o comportamento e o funcionamento do mercado e das diversas indústrias. Em sua análise, o autor usa o relacionamento transacional como decisivo para determinar o modelo de organização que será adotado, em quais circunstâncias e porquê. A TCT tenta entender o crescimento e o desenvolvimento hierárquico da firma – estrutura hierárquica – em suas divisões e controles internos. O autor lastreia sua teoria na estrutura organizacional da empresa e suas ações, que somadas às medidas de mercado, explicam o comportamento e o funcionamento dos mercados e das diferentes indústrias. Os negociadores e os homens que formulam os contratos são oportunistas e racionalmente limitados, o que lhes confere pouca capacidade de agir de forma racional e objetiva ao lidar com problemas complexos em um mundo repleto de incertezas. Considerando que ambas as partes procuram maximizar suas vantagens e ganhos que resultam das transações, entra a negociação até que se chegue a um consenso e possa se definir o preço da mercadoria negociada. Desta forma, os custos de transação representam as perdas resultantes da negociação, da construção e do cumprimento de um contrato.

A hipótese de simetria de informações é descartada e um conjunto de hipóteses torna os custos de transação significativos baseados nas seguintes variáveis: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos. A TCT tem na “racionalidade limitada” de Herbert Simon a partida no tratamento das questões de mercado, pois o homem, que é responsável por redigir e negociar os contratos, possui limitações em sua racionalidade, em condições de complexidade e de incerteza, o que gera por consequência assimetrias de informação.

Uma outra condição proposta por Williamson são os ativos específicos, ou seja, as transações que ocorrem em pequeno número. Neste tipo de transação um número limitado de agentes está habilitado a participar, o que reduz os produtores capazes de ofertar produtos e ou serviços e os demandantes interessados em adquiri-los. O problema com a especificidade de ativos é que a partir do momento em que o investimento em um ativo fixo tenha sido feito, os agentes do contrato – comprador e vendedor – passam a se relacionar de forma quase que exclusiva.

Outra condição tratada pelo autor que afeta os custos de transação é a influência da informação que surge em função da incerteza e do oportunismo. Surge quando as verdadeiras condições de uma transação são conhecidas por uma ou mais partes, porém não podem ser discernidas sem custo por outras ou lhes serem reveladas. A influência de informação pode ser no momento das negociações iniciais (*ex-ante*) ou se desenvolver durante o curso da execução do contrato (*ex-post*).

A condição para se ganhar em economias de escala é que o mercado seja grande o suficiente para que estes ganhos possam ser aproveitados. Isto se dá através de um grande número de transações, o que conduz a um grau de especificidade baixo. Desta forma, o mesmo ativo pode ser oferecido a um número grande de clientes potenciais, e o produtor ganha em escala, podendo oferecer o seu produto a um preço mais baixo do que o custo que o demandante teria se produzisse o ativo somente para si mesmo. Ao mesmo tempo, como se trata de um ativo com baixo grau de especificidade, os custos de negociar, redigir e garantir a

execução de um contrato deixa de ser expressiva. Desta forma, o empresário compara os custos de produzir ele mesmo o insumo e com isso integrar verticalmente, e o custo de adquirir o insumo no mercado e os custos de transação envolvidos no processo. No caso de ele produzir o insumo, ele necessariamente perderá em escala por estar produzindo somente para ele. O mesmo não ocorre com transações de ativos específicos ou em pequeno número porque há pouca possibilidade de o ativo estar sendo produzido para outros demandantes, o que reduz as vantagens de escala e aumenta as chances de problemas na negociação e execução dos contratos. Neste caso, muitas vezes passa a ser mais barato para o empresário produzir o insumo e economizar nos custos de transação em função do elevado grau de especificidade e complexidade das transações.

É portanto da comparação destes dois termos (economias de escala x custos de transação) que será tomada a decisão final quanto à forma institucional mais adequada para a organização da transação: via mercado ou via estrutura hierárquica (WILLIAMSON; 1975, 1996).

Williamson (1975,1985) procura determinar qual das opções de entrada em mercados externos pode ser mais eficiente em termos de retorno do investimento, levando-se em consideração o risco incorrido e o grau de controle desejado sobre as atividades. O controle é entendido como a capacidade de influenciar sistemas, métodos e decisões e seu preço é a responsabilidade pela tomada de decisões em ambientes de incerteza, o que implica na tomada de risco e comprometimento de recursos. Os teóricos desta corrente entendem o processo de internacionalização como um processo de decisões empresariais racionais, ainda que nem todas as alternativas possíveis sejam efetivamente consideradas no processo decisório, tendendo a limitar-se a um determinado subconjunto. Essa “racionalidade limitada” resultaria das limitações cognitivas na capacidade de comunicação e processamento de informações pelos decisores, mesmo que eles pretendessem agir de forma puramente racional (ROCHA, 2003).

Uma outra abordagem pode ser identificada a partir do modelo proposto por Dunning(1988) classificada pelo mesmo como a teoria eclética da internacionalização. Esta teoria aplica o conceito dos custos de transação às decisões de internacionalização da empresa, procurando desta forma explicar quais as características das firmas e dos mercados estimulam a internacionalização da produção de uma empresa, diferenciando o processo em termos das características do produto e dos mercados. Nesta teoria a idéia central é de fornecer uma visão holística através da qual fosse possível identificar e avaliar a significância dos fatores que influenciam tanto o ato inicial de produzir no exterior pela organização quanto o crescimento desta produção no mercado em referência. Também é enfatizado pelo autor o fato de que uma explicação completa e abrangente das atividades transacionais das empresas deve ser elaborada a partir de diversas correntes da teoria econômica, e que os investimentos estrangeiros diretos são somente um dos canais de envolvimento econômico, cada um determinado por um número de fatores comuns.

Para Dunning (1988), se faz necessário incluir o condicionamento criado por algumas variáveis estruturais e conjunturais para entender a decisão da produção internacional da empresa, tais como a variáveis operacionais e estratégicas específicas da firma e características do país e da indústria. A extensão, a forma e o padrão da produção internacional são determinados por três conjuntos de vantagens percebidas pela empresa: vantagens específicas da propriedade – uma empresa deve possuir determinadas vantagens específicas à sua natureza e/ou nacionalidade para que possa competir no exterior com empresas que estão atuando em seu país de origem; vantagens de internalização – capacidade da empresa multinacional de transferir suas vantagens específicas de propriedade através das fronteiras nacionais de modo interno à sua própria organização, no lugar de vendê-las ou permitir seu uso por empresas locais; vantagens de localização – dizem respeito à combinação da utilização dos fatores produtivos em outros países e podem se dividir em vantagens de transação e estruturais. As primeiras se referem ao aproveitamento das oportunidades de mercado, à redução de riscos e às condições de contrato com clientes e fornecedores, e a segunda diz respeito às diferenças nos custos dos fatores de um país para o outro.

Sua abordagem é revisitada e reforçada por Anderson & Gatignon (1986), que consideram na análise de custos de transação duas dimensões principais dos mecanismos de controle que influenciam a eficiência do modo de entrada: a) a especificidade de ativos – que são investimentos que somente se justificam para um pequeno número de usos e usuários com poucos usos alternativos e de difícil utilização. A existência dos mesmos justifica a decisão da empresa de buscar modos de entrada de alto controle no mercado externo, com o objetivo de evitar o comportamento oportunístico dos intermediários, conhecedores da limitação do uso de ativos específicos; b) a incerteza do ambiente – que é tratada pelos autores como a dificuldade de antecipar e avaliar eventos em um ambiente desconhecido. Estes riscos podem ser políticos ou sócio-culturais, e o grau de controle do modo de entrada está diretamente vinculado ao conhecimento pela empresa dos valores e métodos do novo ambiente.

Para Rugman, citado por Whittington (2002), as empresas preferem coordenar suas transações internacionais por hierarquia em virtude de problemas especiais do comércio exterior. Tanto a falta de controle jurídico sobre fraudes oportunistas quanto distorções acarretadas por tarifas e atrasos alfandegários tornam os mercados internacionais muito menos eficientes que os domésticos. Para Whittington (2002), do ponto de vista da internacionalização, as multinacionais simplesmente buscam eficiência, prontas para substituir mercados por hierarquias quando o equilíbrio dos custos de transação muda, e então passando os benefícios aos consumidores.

Penrose (1962) aplica sua teoria de crescimento para explicar a diversificação nos negócios, integração e fusões e os problemas sociais da sobrevivência de pequenas empresas, concentração industrial e crescimento econômico. Pode-se dizer que a empresa, uma vez que possua os recursos apropriados, pode produzir qualquer coisa cuja demanda já exista ou possa ser criada. Como resultado, o mercado e os recursos entendidos na definição anterior como limites à expansão da empresa podem se converter em uma questão de gosto ou de conveniência.

Para desenvolver a teoria de crescimento da empresa, Penrose (1962) destaca a definição de empresa como uma unidade autônoma de planificação administrativa, cujas atividades estão relacionadas e coordenadas por planos estruturados à luz de seu efeito sobre a empresa como um todo. Isto se dá uma vez que, de qualquer forma que se defina o crescimento da empresa, a organização administrativa que coordena as atividades no interior da empresa será relevante, pois quanto maior esta unidade for, menor será a medida em que a alocação de recursos produtivos será governada pelas forças de mercado, maiores serão as possibilidades de um planejamento consciente da atividade econômica e maior o papel da direção administrativa.

Para Penrose (1959), a dimensão da empresa é uma consequência do seu processo de crescimento. Para explicar o crescimento da empresa, ela elabora um visão processual de produção e concorrência. Este raciocínio a auxilia a fazer a distinção entre recursos e serviços produtivos e entre serviços produtivos e oportunidades produtivas. Através desta distinção conceitual, conhecimento e tecnologia são incorporados à teoria dinâmica do crescimento da empresa.

Toda firma é única e sua individualidade deriva da distinção entre recursos e os serviços originários destes recursos. Não são os recursos propriamente ditos que representam os *inputs* para o processo produtivo, mas sim os serviços que tais recursos podem gerar. Os serviços dos recursos derivam da experiência única de cada empresa, do trabalho em equipe e dos objetivos de cada empresa.

O processo de criar novos serviços produtivos pode gerar um problema de coordenação para a organização e o aproveitamento dos serviços gerados. Contudo, o problema de coordenação é parcialmente um problema das limitações do planejamento. Para Penrose (1962), em geral sempre existirão serviços que poderão ser utilizados na mesma linha de produção ou em linhas diferentes, e que não são utilizados porque as empresas não são capazes de planejar o suficiente para utilizá-los. A execução de qualquer plano de expansão tenderá a causar para a empresa uma aquisição de recursos que não poderão ser totalmente

utilizados, e estes serviços ociosos permanecerão disponíveis para a empresa mesmo depois de a expansão estar completa. Os gerentes buscam gerar lucros: recursos ociosos oferecem a oportunidade de gerar dividendos sem custos adicionais. Contudo, a utilização dos recursos ociosos desativará o processo no qual novo conhecimento é gerado, e com isto os recursos ociosos em contrapartida criam uma nova onda de pressão para a busca de novas atividades. O processo é infinito.

Para Penrose (1959), a firma estrategicamente delinea o mercado, ao invés de reagir passivamente a ele dentro de um movimento e de um ambiente historicamente contingencial. Ao se desenvolverem e responderem às oportunidades produtivas, as firmas alteram, diferenciam e re-caracterizam os parâmetros tecnológico, produtivo e organizacional do mercado.

Os empreendedores possuem um papel crucial na interpretação de informações de *feedback* do ambiente, na compreensão e integração do movimento crescente de serviços produtivos e oportunidades emergentes. Capacidade de resposta para agir e aproveitar estas oportunidades depende exclusivamente dos serviços produtivos singulares da firma e de sua capacidade gerencial de responder prontamente às oportunidades através da reorganização dos recursos. A empresa pode possuir capacidade ociosa que gera estímulo ao crescimento, mas o crescimento requer a capacidade de antecipar e responder às oportunidades emergentes presentes no ambiente.

Para Penrose (1962), existem três explicações sobre o limite de crescimento de uma empresa: a capacidade diretiva, mercado de fatores ou de produtos e, incerteza e risco. A primeira diz respeito a condições internas da empresa, a segunda às externas e a terceira à combinação de atitudes internas e de condições externas. Segundo a autora, os obstáculos externos à expansão podem ser eliminados se partirmos de alguns pressupostos básicos: a) que não haja um limite efetivo de montante de recursos produtivos, qualquer que seja o seu tipo, e que a empresa possa obtê-lo por um certo preço; b) que com os preços e tipos de interesse vigentes haja oportunidade de investimentos lucrativos em algum setor da economia.

O custo crescente de alguns recursos e o decréscimo do ingresso médio de alguns produtos pode fazer com que não seja lucrativo para a empresa expandir-se, levando-se em consideração alguns produtos específicos e uma determinada localização. Porém, as condições de oferta e demanda não exigem que a empresa se limite a determinados produtos e localizações. Caso sejam identificadas oportunidades lucrativas de utilização dos diferentes recursos que se pode obter no mercado, os limites de expansão da mesma não deverão ser identificados na oferta e demanda externa à organização, mas dentro da própria empresa. O ritmo de expansão ou crescimento da empresa está sujeito a determinadas variáveis e suas implicações para a estratégia de crescimento adotada e a uma planificação da expansão da empresa: a) a capacidade diretiva de identificar as melhores oportunidades para o negócio, sua capacidade de planejar a coordenação dos recursos para o desenvolvimento adequado da expansão da empresa e a aplicação adequada dos mesmos que garanta a plena execução do plano e de suas limitações; b) como o futuro é incerto, as empresas trabalham com expectativas sobre o futuro, que são possíveis resultados futuros de uma ação determinada. O grau de confiança que se deve atribuir a tais expectativas é muito variável. A incerteza refere-se à confiança que o empresário deposita em suas expectativas e o risco às possíveis consequências da ação. Desta forma, os planos de expansão de uma empresa podem ser afetados pelos cálculos e custos envolvidos na operação que no cenário futuro poderá contrariar as expectativas iniciais para mais, o que acarretaria em uma redução do benefício e consequentemente um fracasso do plano de expansão, como para menos.

A empresa possui uma grande variedade de opções para expandir-se em uma ou mais direções, tanto as oportunidades quanto as dificuldades podem ser identificadas fora e dentro da empresa. As causas externas são mais conhecidas e dizem respeito às mudanças e inovações tecnológicas, oportunidades de aumento da posição de mercado, a diversificação de produtos para frear a concorrência, dentre outros. Os obstáculos externos incluem a concorrência em determinados mercados, a existência de patentes e outras limitações técnicas, o alto nível de investimento requerido para entrar em determinados mercados, etc. Contudo, pouca atenção vem sendo dada de forma mais sistemática à influência exercida pelos fatores internos sobre a direção da expansão da empresa que se apresentam como obstáculos quando a empresa não dispõe de quantidades suficientes de alguns serviços especializados necessários

para se desenvolver o plano de expansão, quando não existe no pessoal disponível a capacidade diretiva e os conhecimentos técnicos necessários para planejar e executar de modo eficiente um novo programa. Já a expansão pode ter como causa os fatores internos que representam um conjunto de serviços produtivos, recursos e conhecimentos especiais que estão inativos ou ociosos e que existem em qualquer empresa (PENROSE, 1962).

Desta forma, o trabalho de Penrose é fundamental para o entendimento das motivações de uma organização para crescer a partir de seus recursos disponíveis frente às oportunidades produtivas.

Para Chandler (1990), a expansão geográfica representa uma das estratégias de crescimento da organização industrial moderna, que ocorre a partir do atingimento do ponto ótimo de exploração das economias de escala e escopo da empresa no mercado doméstico. Segundo o autor, quando as atividades de marketing organizacional aumentam e a planta original atinge a eficiência mínima de escala, novas plantas de tamanho adequado são construídas com base na extensão de mercados mais distantes, em custos de transporte e na disponibilidade de matéria-prima e força de trabalho, além legislação tarifária e outras legislações discriminatórias, como o aumento dos preços de consumo dos produtos acabados transportados para fora das fronteiras nacionais, colaboraram para a construção de facilidades produtivas mais distantes.

Em 1990, Chandler cita que o primeiro passo para a criação da empresa industrial moderna foi o investimento em facilidades produtivas grandes o suficiente para que a mesma pudesse atingir vantagens de custo de escala e escopo. A empresa industrial moderna é definida por ele como uma subespécie da moderna empresa comercial que executa modernos processos de produção envolvendo mais de uma função produtiva, o que a torna uma “estrutura de governança” – governando unidades que executam diferentes funções produtivas e também funções de distribuição e pesquisa, integrando todas as unidades.

O segundo passo, que ocorria quase que simultaneamente, era o investimento em ações de marketing orientadas para um produto específico, incluindo distribuição e redes de compra. O último, mas não menos importante, era o recrutamento e a organização dos gerentes que se faziam necessários para supervisionar as atividades funcionais envolvidas nas atividades de produção e distribuição de um produto, para coordenar e monitorar o fluxo de bens através dos processos e a alocação de recursos para produção e distribuição futuras nas bases de desempenho e demanda antecipada.

Segundo o autor, uma vez que a empresa possuísse os critérios apresentados, o próximo passo seria o crescimento através de novas unidades a partir de quatro estratégias: através da aquisição ou fusão com outras empresas usando aproximadamente os mesmos métodos de produção para os mesmos produtos e nos mesmos mercados – combinação horizontal; compra de novas unidades envolvidas nos estágios anteriores à produção de um produto em toda a cadeia produtiva – crescimento através de integração vertical; o terceiro modelo seria o crescimento através da expansão geográfica para áreas distantes; e o último seria produção de novos itens relacionados com a tecnologia e mercados dominados pela empresa. As duas primeiras estratégias representam estímulos defensivos da organização com o objetivo de proteger os investimentos já existentes da empresa. Nas outras duas estratégias a empresa também usa seus investimentos e acima de tudo utiliza as capacidades organizacionais existentes, suas facilidades e habilidades, para mover-se na direção de novos mercados e novos negócios.

A abordagem de expansão geográfica como estratégia de crescimento da organização foi chave para a continuidade do processo de evolução da empresa industrial moderna. A expansão geográfica na direção de mercados distantes ofereceu à empresa uma forma de a mesma continuar a explorar sua vantagens competitivas, baseadas primeiramente nas capacidades organizacionais que foram desenvolvidas através da exploração das economias de escala. Neste sentido, os esforços para utilizar estas vantagens competitivas baseadas na organização se tornaram a dinâmica central no crescimento da organização industrial moderna e do capitalismo industrial (CHANDLER, 1990).

A primeira expansão de produção em geral acontece no país de origem, através do investimento para aumentar a planta original, principalmente quando esta expansão favorece o aproveitamento de economias de escala e escopo. Quando as atividades de marketing organizacional aumentam e a planta original atinge a eficiência mínima de escala, novas plantas de tamanho adequado são construídas com base na extensão de mercados domésticos mais distantes, em custos de transporte e na disponibilidade de matéria-prima e força de trabalho. A mesma lógica conduz a empresa a investimentos diretos no exterior.. Em quase todos os casos, os investimentos são realizados calcados no pressuposto que a empresa possui vantagens competitivas frente aos produtores locais. As grandes organizações integradas também se expandiram por motivos defensivos, assim como fazem no mercado doméstico: para garantir fontes essenciais de fornecedores (CHANDLER,1990).

Para o autor, a principal razão para a expansão das empresas em mercados externos, a partir de investimentos diretos, é aumentar sua fatia de mercado em mercados externos e reduzir os custos de produção e comercialização nestes mesmos mercados. A decisão de instalar uma unidade de produção no exterior, a definição do tamanho e da localização da mesma depende do cálculo que considera de um lado o custo de produzir tanto produtos primários quanto intermediários em uma planta de tamanho ótimo e, de outro lado, os custos de transporte, distribuição, tarifas e outras medidas regulatórias. Este fato justifica a opção de muitas empresas em se tornarem multinacionais através da construção de plantas avançadas de produção de suas linhas básicas, no lugar de desenvolver economias em grandes mercados para novos e inovadores produtos industriais e de consumo.

Ansoff (1993) destaca três objetivos específicos de crescimento da empresa através do processo de internacionalização: manter o crescimento e evitar a estagnação causada pela saturação das unidades de negócios tradicionais da empresa; elevar o crescimento histórico ainda positivo; e aumentar o volume e o tamanho da empresa através do ingresso em unidades de negócios com perspectivas de crescimento comparáveis.

Hitt *et al.*, (2003) sugerem que as motivações das empresas para internacionalizar-se são diversas mas destacam algumas observadas com maior frequência, como: a) o interesse pela diversificação internacional (através das oportunidades potenciais nestes mercados), que tende a estender o ciclo de vida do produto Vernon (1996) *apud* Hitt *et al.*, (2003); b) a necessidade de algumas indústrias em garantir a proximidade dos recursos necessários, como por exemplo dos fornecedores de matéria-prima; c) necessidade em garantir o acesso a fatores de produção de baixo custo; d) a pressão por uma integração global da cadeia de operações, motivada por uma demanda universal de produtos e o desejo das empresas em reduzir seus riscos com flutuações de moeda em um determinado mercado através de uma maior distribuição de suas operações.

2.1.2 Teoria Comportamental

O processo de crescente envolvimento das empresas com operações e mercados internacionais são classificadas em dois tipos: o movimento para dentro (*inward*), na qual o processo de internacionalização se realiza através de importações, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de empresas estrangeiras e, o movimento para fora (*outward*), no qual a internacionalização acontece por meio das exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior (LUOSTARINEN & WELCH, 1990).

Como as organizações com operações internacionais ou multinacionais estão em permanente mudança e adaptação aos contextos de mercado, de produção e da concorrência, pode-se dizer que esta é uma teoria cujo comportamento é sedimentado no desenvolvimento contínuo por exigir das empresas estratégias que se adequem aos elementos incontroláveis do ambiente de negócios – tais como o comportamento do consumidor, as políticas governamentais, dentre outras (STRANDSKOV, 1986).

Para Strandskov (1986), apesar de os estudos em torno da evolução da teoria serem escassos, a teoria se consolidou como um processo gradual alcançado através de estágios incrementais que se desenvolvem durante um período relativamente longo de tempo, classificado de modelo sequencial ou incremental. As evidências empíricas proporcionadas pela escola de Uppsala – principal escola do modelo incremental - pesaram a favor da subjetividade no processo decisório de investimento direto no exterior (ROCHA, 2003).

Neste modelo, também classificado de teoria comportamental, o pressuposto básico é de que a empresa se desenvolve primeiramente no seu mercado doméstico e a internacionalização ocorre como uma consequência de uma série de decisões incrementais. O modelo assume que os maiores obstáculos à internacionalização são a falta de recursos e de conhecimento. Estes obstáculos contudo, são minimizados através do processo incremental de tomada de decisão e aprendizado sobre os mercados externos e as operações nos mesmos.

Consequentemente o risco percebido de investir no mercado-alvo diminui e a continuidade do processo de internacionalização contínua é estimulada pela necessidade de aumentar o controle da vendas e pelo constante incremento da exposição da empresa a operações de compra e venda.

No modelo, ilustrado na FIG. 3, o desenvolvimento das operações das empresas em mercados individuais segue quatro passos sequenciais: exportação irregular, exportação através de representantes individuais ou agentes, subsidiária de vendas e planta de produção e produção em mercados externos. O quarto estágio representa maior comprometimento financeiro e propicia à empresa experiência de mercado e informações para as operações da empresa (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL ,1975).

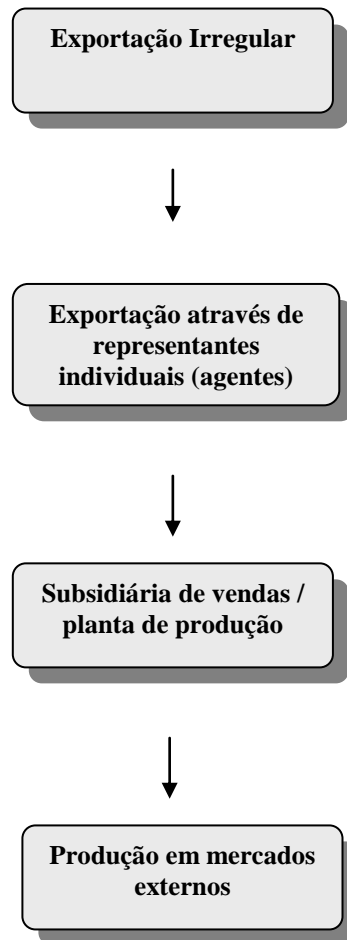


FIGURA 3 - Estágios do modelo sequencial

Os aspectos de estados considerados são comprometimento de recursos com os mercados externos, comprometimento com o mercado e conhecimento sobre os mercados externos e suas operações. Os aspectos de mudança são a tomada de decisões quanto a investir e a performance das atividades correntes. Os mecanismos estão ilustrados esquematicamente na FIG. 4.

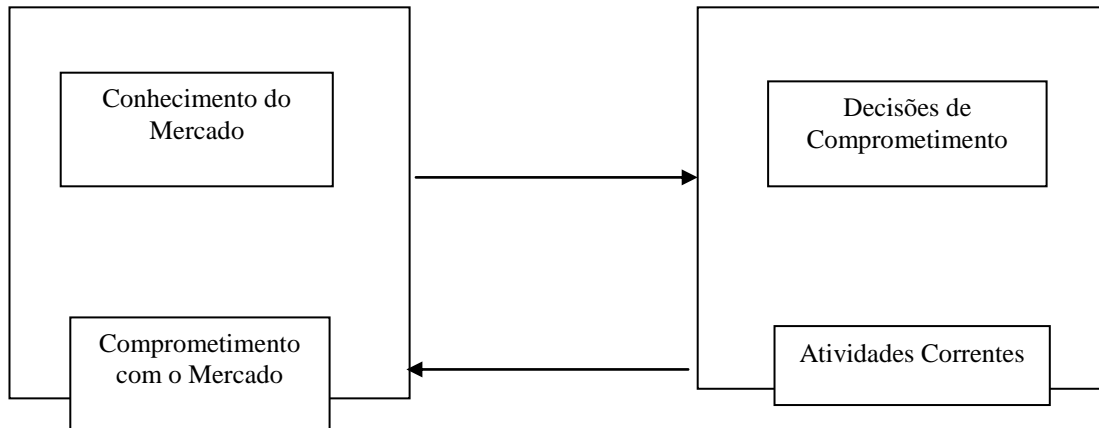


FIGURA 4 - Os mecanismos básicos de internacionalização – aspectos de estado e mudança

FONTE: *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments* (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

O conhecimento do mercado e o comprometimento com o mercado afetam tanto as decisões de comprometimento quanto a forma como as atividades correntes são desempenhadas, que conseqüentemente alteram o conhecimento e o comprometimento. Os aspectos de estado ou condição são representados pelo comprometimento de recursos com mercados externos e o conhecimento que a firma possui sobre os mercados externos em um determinado ponto do tempo. A razão para se considerar o comprometimento com o mercado é que assume-se que este comprometimento afeta a percepção da empresa quanto às oportunidades e aos riscos presentes no mesmo (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

Os autores Loustarinen e Welch (1988) complementam a abordagem incremental através da análise da estrutura e dos métodos utilizados pela empresa frente ao processo de internacionalização. Através das evidências de estudos empíricos, os autores afirmaram que, na medida em que as empresas incrementam seu grau de envolvimento internacional, há uma tendência de as mesmas mudarem os métodos através dos quais as mesmas atendem estes mesmos mercados. Esta abordagem sugere que o sucesso das empresas em suas operações internacionais depende de sua habilidade em gerenciar e selecionar os métodos mais apropriados para cada mercado. O modelo trata as dimensões de internacionalização segundo

uma matriz composta por quatro variáveis que se aprofundam e são mais demandados em termos de envolvimento de acordo com o grau de internacionalização da empresa: como, onde, o que e capacidade organizacional.

A variável “como” é representado pela modelo escolhido pela empresa para entrar nos mercados externos – através de agentes, subsidiárias, licenciamento, franquia, etc. A variável “onde” diz respeito aos mercados que tendem a se diversificar dentro de uma visão incremental. “o que” representa o tipo de produtos / serviços oferecidos pela empresa no mercado-alvo. A capacidade organizacional inclui a estrutura organizacional, o pessoal da empresa – experiência e habilidades e as finanças – capacidade financeira da empresa para dar suporte às operações. O grau de internacionalização da empresa pode ser avaliado com base no processo evolutivo de comprometimento da empresa com as variáveis propostas no modelo (LOUSTARINEN & WELCH, 1988).

Outros autores fizeram proposições quanto à teoria baseado em “estágios” incrementais de internacionalização. O modelo de Tookey (1969) *apud* Turnbull (1987) é representado por três estágios: exportação, marketing internacional e negócios internacionais. O que diferencia estes estágios são os objetivos da empresa quanto ao mercado externo, sendo que no último estágio a empresa está mais interessada em gerenciar suas operações globais. Para Douglas *et al.*, (1973) *apud* Turnbull (1987), a internacionalização é um processo no qual atitudes específicas ou “orientações” estão associados aos estágios sucessivos na evolução das operações internacionais. Os autores identificam quatro tipos de atitude: etnocentrismo, poliocentrismo, regiocentrismo e geocentrismo, que estão refletidos nos objetivos, filosofias e estágios de exportação de companhias internacionais – e estratégias específicas de exportação.

Outra abordagem considerada comportamental é o modelo de internacionalização baseado na inovação. Neste modelo, a decisão da internacionalização é considerada como uma inovação na empresa. Os principais modelos desta abordagem seqüencial tem nos autores Bilkey & Tesar (1977); Czinkota (1982); Cavusgil (1980) e; Reid (1981) seu fundamento

teórico e se encontram relacionados no QUADRO 3. A principal diferença entre os modelos relacionados está na diferença do número e na descrição dos estágios de internacionalização de uma organização.

Tanto neste modelo como no modelo incremental tratado anteriormente o padrão gradual do processo de internacionalização pode ser atribuído basicamente a duas razões: a) a falta de conhecimento da empresa, especialmente “conhecimento adquirido através da experiência” e, b) a incerteza associada com a decisão de internacionalizar-se por parte da empresa (ANDERSEN, 1992).

QUADRO 3
REVISÃO DOS MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO RELACIONADOS À
INOVAÇÃO

(Continua)

Bilkey and Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
Estágio 1	Estágio 1	Estágio 1	Estágio 1
Administração não está interessada em exportar	Marketing doméstico: a empresa vende somente no mercado doméstico	Empresa completamente desinteressada	Consciência exportadora: reconhecimento do problema da oportunidade, surgimento da necessidade

(Conclusão)

Estágio 2	Estágio 2	Estágio 2	Estágio 2
Administração está disposta a responder pedidos não programados, mas não faz esforços para explorar o potencial da exportação ativa	Estágio Pré-exportação: a empresa busca informações e avalia a possibilidade de iniciar as exportações	Empresa parcialmente interessada	Intenção exportadora: motivação, atitude, crenças e expectativas com as exportações
Estágio 3	Estágio 3	Estágio 3	Estágio 3
Administração explora ativamente o potencial da exportação ativa	Envolvimento experimental: a empresa começa a exportar em bases limitadas para alguns países psicologicamente próximos	A empresa investigativa	Tentativa exportadora: experiência pessoal de exportações limitadas
Estágio 4	Estágio 4	Estágio 4	Estágio 4
A firma exporta em caráter experimental para alguns países psicologicamente próximos	Envolvimento ativo: exportação para novos países – exportação direta – incremento no volume de vendas	A empresa experimental	Avaliação das exportações: resultados por engajamento nas exportações
Estágio 5	Estágio 5	Estágio 5	Estágio 5
A empresa é um exportador experiente	Envolvimento comprometido: administração constantemente opta por alocar recursos limitados entre os mercados doméstico e externo	O pequeno exportador experiente	Aceitação exportadora: adoção das exportações / rejeição das exportações
Estágio 6	-	Estágio 6	-
Administração explora a oportunidade de exportar para países psicologicamente mais distantes		O grande exportador experiente	

FONTE: *On the internationalization process of firms: critical analysis* (ANDERSEN, 1992).

Igor Ansoff (1993) associa os problemas e dificuldades de uma organização em aplicar os conceitos de análise estratégica associados ao problema de diversificação no mercado doméstico aos de uma diversificação para mercados externos. Um deles diz respeito aos cuidados que a empresa deve ter com as diferenças no ambiente externo. O outro com a análise dos objetivos da diversificação via internacionalização, ou seja, que aspectos de seu desempenho a empresa pretende melhorar. Na ausência de objetivos e critérios bem definidos, a empresa acaba operando sob a premissa de que “a grama é mais verde no jardim do vizinho”, atitude esta de desrespeito e ignorância quanto aos ambientes estrangeiros. Os resultados desta atitude são inesperados porque os custos da internacionalização superam os orçamentos e as operações não alcançam seus objetivos de lucro. Em sua obra, Ansoff (1993) destaca três objetivos das organizações a partir do processo de internacionalização: o crescimento de volume e de tamanho; a melhoria da rentabilidade e o equilíbrio da carteira estratégica da empresa.

Ansoff (1993) apresenta três estágios que ele classifica de típicos da internacionalização de uma empresa: o estágio da exportação, de operações internacionais e de operações multinacionais. Para ele, as atividades em países estrangeiros são cumulativas na medida em que a empresa avança da exportação ao estágio internacional, que por sua vez corresponde a um processo de descentralização no qual as atividades são progressivamente distribuídas entre os países no qual ela atua. Já o passo na direção do status de multinacional envolve a aquisição de responsabilidades estratégicas novas e importantes para a administração central. Porém, não se trata de um processo de re-centralização e sim de uma ampliação da perspectiva global da administração central e da introdução de novas relações entre as partes da empresa. Os estágios de internacionalização da empresa apresentados pelo autor são classificados em níveis de atividade, condições que tornam a atividade necessária, critérios estratégicos satisfeitos pela atividade e a responsabilidade do administrador encarregado pelo país conforme apresentado em quadro anexo. Outro aspecto destacado por Ansoff é que a passagem do estágio internacional para o multinacional requer significativa reestruturação organizacional. A progressão através de estágios de internacionalização é forçada pelas condições do ambiente. Por exemplo, a empresa somente poderá continuar a exportar com êxito se não houver barreiras à entrada, os produtos locais forem pouco

diferenciados e as condições do mercado local forem semelhantes às do mercado doméstico. Quando surgirem barreiras à entrada, ou vantagens locais de custo se tornarem críticas, a empresa será forçada a estabelecer unidades locais de fabricação. Em geral, uma empresa é forçada a avançar o estágio de simples exportadora sempre que os mercados se tornarem diferenciados, quando as barreiras à entrada são elevadas e quando as economias de tamanho e as sinergias são de alcance mundial. Um diagnóstico do grau necessário de internacionalização num país pode ser determinado pela identificação das condições que tornam a ação necessária, que melhor descreve as condições existentes nesse país. Desta forma, as condições representam a escolha forçada que a empresa deve fazer para ter êxito enquanto a escolha voluntária do estágio de internacionalização é determinada pelos critérios estratégicos da empresa.

Sua abordagem corrobora com o envolvimento gradativo do modelo incremental, no qual muitas empresas se internacionalizaram passando da atividade de exportação para o desenvolvimento progressivo de atividades locais de marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, até uma estrutura em termos mundiais. O custo da informação estratégica é apontada como uma explicação para esse enfoque gradativo. O custo de informação para a internacionalização é muito mais elevado do que o custo de informação para o mercado doméstico, e alguns dos conhecimentos vitais sobre ambientes estrangeiros só podem ser adquiridos através da experiência direta. O enfoque progressivo é desejável porque permite às empresas aprenderem fazendo – através da experiência adquirir conhecimento dos fatores críticos para o sucesso; e limitar o risco controlando a magnitude de sua exposição ao mercado (vide QUADRO 4).

QUADRO 4
ESTÁGIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

(Continua)

(1) Estágio	(2) Níveis de Atividade	(3) Condições que tornam atividade necessária	(4) Critérios estratégicos satisfeitos pela atividade	(5) Responsabilidade do administrador encarregado do país
Exportação	Venda através de representantes	<ul style="list-style-type: none"> • Exportação de pequena porcentagem as vendas • Não há barreiras à entrada • Demanda local > capacidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividade anti-cíclica (1) • Ambiente econômico especial (2) • Acesso a crescimento equivalente (4) 	Nenhuma
	Escritório local de vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Exportação de elevada porcentagem das vendas • Não há barreiras à entrada • Demanda = capacidade • Concorrência forte • Serviço após venda é importante 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas superiores de crescimento (5) • Ampliação do ciclo de vida da demanda (7) • Economias de escala (12) 	Fornecimento de apoio a vendas
Internacional	Marketing Local	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente especial • Estratégias diferenciadas de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente especial (2) 	Maximização das vendas no país

(Conclusão)

	Produção Local	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência interna • Barreiras • Vantagens locais de custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a recursos (3) • Tecnologia avançada (6) 	Otimização da rentabilidade dos projetos a ele atribuídos
	Pesquisa e Desenvolvimento Locais	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades especiais de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do ciclo de vida da tecnologia (8) 	↓
	Diversificação Local	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades locais de crescimento • Financiamento local 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas superiores de crescimento (5) • Massa crítica (9) • Sinergia (10) • Vantagem competitiva (11) 	Otimização da rentabilidade do escopo de missão a ele atribuída
Multinacional	Otimização mundial de produção / recursos / P&D	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação mundial • Massa crítica em escala mundial • Vantagens de sinergia em escala mundial 	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala (12) 	Contribuição para a otimização a nível mundial
	Diversificação mundial Administração de carteira mundial	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência de empresas mundialmente otimizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio de carteira entre longo prazo e curto prazo • Equilíbrio mundial em termos de vulnerabilidade • Otimização mundial de projetos 	Contribuição para a estratégia mundial

FONTE: Estratégia empresarial (ANSOFF, 1993).

As modalidades de internacionalização adotadas pelas empresas são tratadas por Root (1994) como a modalidade de entrada estratégica em mercados internacionais, que é um plano compreensivo que deve conter os objetivos, recursos e políticas que servirão como orientadores das operações internacionais da empresa, longo o suficiente para permitir que a empresa alcance o crescimento sustentável no mercado global. Apesar de se falar comumente em entrada estratégica da empresa em mercados externos, em geral o que se observa são planos e estratégias individuais de produtos por mercados. Desta forma, uma estratégia de entrada para produto/mercado exige que a empresa cumpra três etapas: a escolha do produto e do mercado-alvo; a escolha da modalidade de entrada no mercado-alvo ; o plano de marketing internacional; e um sistema de controle que monitore o desempenho da empresa no mercado-alvo. O planejamento da estratégia de entrada é vital no processo porque, uma vez que a administração tenha aceito a idéia, ela identificará formas de planejar sua entrada em mercados externos, por mais limitados que sejam os seus recursos. Através deste processo , a empresa estará moldando o seu desempenho e participação futuros no mercado internacional e não simplesmente trabalhando com base em uma abordagem de vendas.

Sob a perspectiva econômica, a empresa possui duas formas de entrada nos mercados externos: através da exportação de seus produtos – produzidos em sua base de origem; através da transferência de seus recursos em tecnologia, capital, habilidades humanas e empreender no mercado externo, para onde os produtos podem ser vendidos diretamente aos consumidores finais ou combinado com recursos locais (especialmente mão-de-obra) para produzir para a venda em mercados locais. Empresas do setor de serviços devem necessariamente usar esta segunda opção, uma vez que não poderão produzi-los no seu país sede para em seguida exportá-lo.

As duas perspectivas administrativo / operacionais se segmentam em várias modalidades distintas de entrada nos mercados externos, que envolvem relação custo x benefício também distinta.

Nas modalidades de entrada associadas à primeira perspectiva, que são as *entradas via exportação*, a empresa produz o produto intermediário ou final fora do país-alvo e subsequentemente o transfere para ele. As modalidades são: exportação indireta, exportação direta via agente ou distribuidor, exportação direta via filial ou subsidiária e outras.

Na exportação indireta a venda é realizada por um intermediário localizado no país de origem da empresa. A exportação direta não usa o intermediário local, mas pode usar um agente ou intermediário no país-alvo ou um distribuidor dependendo da estrutura de funcionamento do mercado-alvo. Já na exportação direta via filial ou subsidiária, que depende da estrutura funcional da organização exportadora, e portanto requer igualdade de investimentos em instituições de marketing localizadas no país-alvo.

Os *modelos contratuais* são associações não igualitárias de longo prazo entre uma empresa internacional e uma entidade em um país-alvo estrangeiro, que envolve a transferência de tecnologia de habilidades humanas. Esta modalidade se distingue da exportação porque constituem primeiramente veículos de transferência de conhecimento e de habilidades, apesar de poderem criar para empresa oportunidades de exportação. Elas são distintas dos modelos através de investimento porque não existe igualdade no investimento da empresa internacional. Compõem esta modalidade: a) o acordo de licenciamento, no qual uma empresa transfere para uma entidade estrangeira (geralmente uma empresa) o direito de sua propriedade industrial (patentes, marcas ou know-how) por um período definido de tempo em troca de um direito de royalty ou outra compensação; b) o franqueamento, que se difere do licenciamento em motivação, serviços e duração, além de garantir o direito de uso no nome da empresa, as marcas, as tecnologias e de o franqueador assistir o franqueado na organização, no marketing, e na gestão do negócio de forma em geral permanente; c) as outras modalidades contratuais envolvem a transferência direta de serviços para a entidade nacional em troca de compensação monetária (acordos técnicos, contratação de serviços, contratos gerenciais, e contratos de construção e *turn-key*) ou em troca de produtos manufaturados através destes serviços (contrato de manufatura, e acordos de produção conjunta). Em geral as empresas internacionais combinam estas modalidades com a entrada via exportação ou via investimento direto.

A entrada através de investimentos envolve a propriedade de plantas produtivas ou outras unidades produtivas no país-alvo pela empresa internacional. Em termos de estágios de produção, estas subsidiárias variam de simples plantas de montagem que dependem completamente das importações dos produtos intermediários da empresa parente (e podem ser analisadas como uma extensão do modelo via exportação) à plantas que possuem o ciclo completo de produção. Em termos de controle de propriedade e gerencial – que são as características que diferenciam esta modalidade, os associados da produção externa podem ser classificados como risco exclusivo (*sole venture*) com propriedade completa e controle de uma empresa parente, *joint venture* com propriedade e controle divididos entre a empresa parente e uma ou mais empresa parceira local, que geralmente representa a empresa local. Ou por fim, uma empresa internacional pode começar uma *sole venture* individualmente o que é chamado de *new establishment* ou através da aquisição de uma empresa local: *acquisition*.

Não há portanto consenso teórico sobre o fundamento do processo de internacionalização de uma empresa e quais os fatores que de fato a conduzem a este processo. Uma grande ênfase tem sido dada ao crescimento da empresa como principal propulsora do desenvolvimento organizacional. Contudo, ela não representa a única estratégia de desenvolvimento das organizações. O debate avalia até que ponto se pode interpretar o processo de desenvolvimento como um produto das forças do ambiente ou como um produto do comportamento gerencial por parte dos que possuem poder de tomada de decisões estratégicas na organização. Ambas abordagens representam perguntas ainda não respondidas (STRANDISKOV, 1986).

2.2 Exportações

A etapa ou fase da exportação no processo de internacionalização de uma empresa é definida como “a transferência de produtos ou serviços para além das fronteiras nacionais

usando métodos diretos ou indiretos” . Além de constituir o primeiro passo neste processo, a exportação é um estágio crítico de avanço da empresa para outras formas de negócios internacionais, e é considerada o modo de ingresso em mercados externos mais comum, particularmente entre as empresas de pequeno e médio porte em função dos riscos mínimos para o negócio , do pequeno comprometimento de recursos e da grande flexibilidade de ação que a atividade exportadora pode oferecer (YOUNG *et al.* ,1989 *apud* LEONIDOU & KATSINKEAS, 1996).

A atividade exportadora é de longe o tipo de envolvimento comercial internacional mais típico entre as organizações. Exatamente por representar uma forma de envolvimento menos arriscada, ela exige menos comprometimento dos recursos da empresa se comparada ao investimento direto em mercados externos. Desta forma, muitas empresas em países desenvolvidos ou em desenvolvimento acreditam que a exportação é um caminho adequado para acessar as oportunidades de negócios em mercados externos (CASVUGIL, 1984).

Vários modelos sobre o processo de desenvolvimento das exportações foram apresentados no capítulo que tratou da teoria comportamental de internacionalização das empresas. Dentre eles, o modelo proposto por Cavusgil (1980) tem sido amplamente utilizado para estudos relacionados a pequenas e médias empresas, por fornecer um padrão de sucesso no processo de exportação pelas empresas. Alguns autores criticam a validade do modelo alegando que os conceitos utilizados no modelo já não são relevantes. De fato, a possibilidade de algumas empresas “saltarem” algum estágio em função dos nichos globais terem se estreitado e dos custos de transporte e comunicação terem decrescido são reais, além de serem imprecisas as referências ao tempo que a empresa leva para passar de um estágio para o outro. Na conclusão de pesquisa realizada para validar o modelo perante o universo de empresas de pequeno e médio porte na Europa, o modelo foi considerado aplicável apesar das limitações mencionadas anteriormente. Sendo assim, o modelo de Cavusgil (1980) continua válido como referência conceitual dos estágios de envolvimento das firmas com mercados externos (GANKEMA *et al.*, 2000).

Desta forma, detalharemos no QUADRO 5 o modelo de internacionalização proposto por Cavusgil (1980) *apud* Gankema *et al.*,(2000), cujos conceitos associados aos estágios nos quais as empresas se encontram serão utilizados como referência nesta pesquisa.

QUADRO 5 ESTÁGIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO
Estágio 1: Mercado Doméstico	A empresa está interessada somente no mercado doméstico e não exporta. A empresa não está interessada nem disposta a experimentar as exportações – ela está ocupada demais fazendo outras coisas, ou não é capaz de lidar com pedidos de exportação. A proporção de exportações sobre as vendas é 0 (zero).
Estágio 2: Pré-Exportações	A empresa busca informações e considera a probabilidade da atividade exportadora. Contudo, a empresa ainda não possui informações básicas sobre custos, riscos comerciais, distribuição, etc. A proporção das exportações sobre as vendas ainda está próxima ou igual a 0 (zero).
Estágio 3: Envolvimento Experimental	A empresa começa a exportar em bases reduzidas. As distâncias físicas e culturais são limitadas. O envolvimento de um exportador experimental é geralmente marginal e intermitente. A proporção das exportações sobre as vendas varia de 0-9 %.
Estágio 4: Envolvimento Ativo	Existe um esforço sistemático para aumentar as vendas através das exportações para diversos países. Uma estrutura organizacional adequada está disponível para suportar estas atividades. A proporção das exportações sobre as vendas varia de 10 –39%.
Estágio 5: Envolvimento Comprometido	A empresa depende fortemente dos mercados externos. Os administradores se encontram continuamente entre a escolha de alocar recursos limitados nos mercados doméstico ou externo. Muitas empresas estão engajadas em acordos de licenciamento ou de investimentos diretos. A proporção das exportações sobre as vendas é de 40% ou mais.

FONTE: *The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory* (GANKEMA *et al.*, 2000).

Czinkota & Johanston (1982, 1983) *apud* Aaby & Slater (1988) afirmaram que o conhecimento gerado sobre como converter as empresas em exportadores efetivos está subdesenvolvido. As informações estruturadas sobre o tema são um mosaico composto por iniciativas e esforços individuais e poucos esforços estão sendo feitos no sentido de consolidar as pesquisas empíricas sobre exportações em estruturas conceituais consistentes.

Os estudos sobre as barreiras e / ou estímulos à atividade exportadora são divergentes em função de as empresas, dependendo do estágio no qual se encontram em relação às exportações, perceberem os obstáculos de forma diferente, e de muito do conhecimento acerca do sucesso da atividade exportadora nas empresas ser fragmentado (BILKEY, 1978; AABY & SLATER 1988).

Nos estudos realizados por Bilkey (1978) foram encontradas diversas variáveis consistentes com relação ao comportamento exportador das empresas. Entretanto, nas demais dimensões relacionadas ao tema as descobertas foram conflituosas. Suas conclusões destacam os seguintes aspectos relacionados às exportações: a importância da motivação baseada na lucratividade da operação para o comportamento exportador é incerta; empresas não exportadoras que exploraram oportunidades de exportação perceberam obstáculos maiores do que as empresas exportadoras; os obstáculos à exportação mais citados são a insuficiência de recursos, as restrições dos governos estrangeiros, conhecimento insuficiente sobre as oportunidades comerciais, canais inadequados de distribuição dos produtos nos mercados externos e a falta de conexões internacionais. Foi também identificado que empresas exportadoras tendem a possuir uma administração melhor que empresas não exportadoras, micro-empresas tendem a não exportar, a exportação é um processo de desenvolvimento que pode ser conceitualizado tanto como uma sequência de aprendizagem quanto como estágios de exportação. A importância de vários fatores que influenciam o sucesso das exportações depende do estágio no qual a empresa se encontra, e os perfis de empresas exportadoras poderiam ser utilizados por agências governamentais, bancos e agentes de exportação para identificar empresas não exportadoras com grande potencial para se tornarem exportadoras (BILKEY, 1978).

Diversos autores estudaram ao longo das décadas de 70 e 80 os fatores que levavam uma empresa a ingressar na atividade exportadora. Estes estudos foram realizados em empresas exportadoras e não exportadoras, e tiveram como objetivo racionalizar o processo de tomada de decisão por parte do principal executivo de exportar. No QUADRO 6 são apresentados os principais estudos empíricos associados à iniciação exportadora na empresa e os fatores a ele vinculados. Os três primeiros fatores apresentados são considerados fatores que “empurram” as empresas, enquanto os seis últimos podem ser descritos como fatores que “puxam” as empresas. O fator que aparece com maior frequência é o recebimento de pedidos inesperados do exterior (ROCHA *et al.*, 1988).

QUADRO 6

FATORES QUE AFETAM A INICIAÇÃO NA ATIVIDADE EXPORTADORA POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA

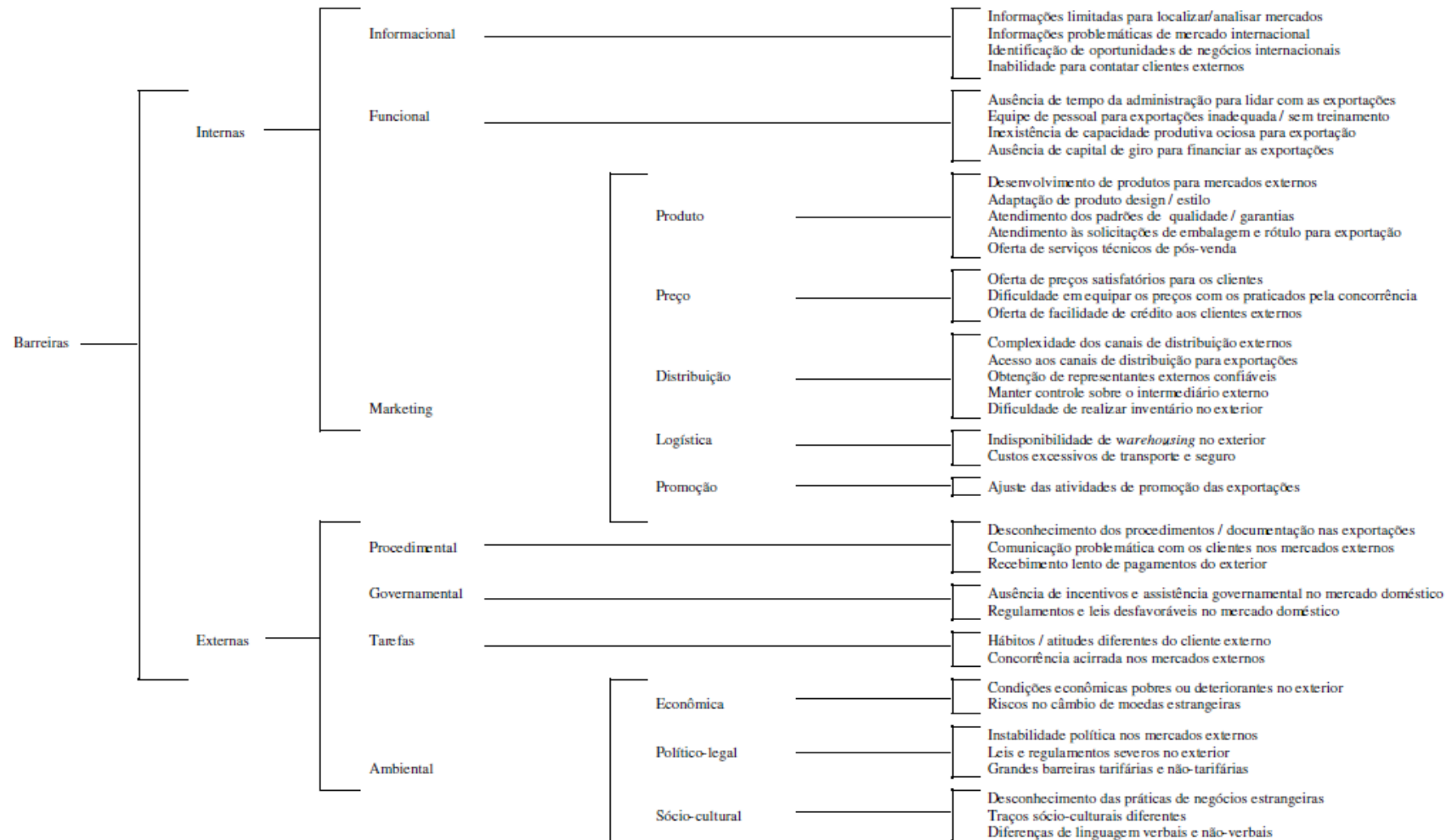
FATORES	ESTUDOS NOS EUA					ESTUDOS EM OUTROS PAÍSES				
	Grub (1971)	Bilkey & Tesar (1977)	Johnston & Czinkota (1982)	Tesar & Tarleton (1982)		Kaynak & Kotari (1984) Canadá	Brooks & Rosson (1982) Canadá	Kaynak & Kothari (1984) Canadá	Joynt (1982) Noruega	Meira (1978) Brasil
				Agressivos	Passivos					
Pedidos inesperados do exterior	..	1	1	..	2	2	1	3
Existência de capacidade ociosa	2	1	3	2	v
Mercado saturado/muito competitivo	3	3	4	3	1
Incentivos governamentais às exportações	2
Produto singular/exclusivo	2	1
Vantagens competitivas da empresa (tecnologia, marketing, etc.)	3	2	..	1
Oportunidades no mercado internacional	1	1
Melhor uso de recursos	3
Maiores lucros	2	..	1	4
Desejo da gerência	4	4

FONTE: Gerência de exportação no Brasil (ROCHA *et al.*, 1988:89).

De acordo com conclusões de Leonidou & Katsikeas (1996), em revisão realizada sobre os modelos empíricos que tratam do processo de desenvolvimento das exportações, apesar de haver muitas perspectivas diferentes, há congruências consideráveis entre os vários modelos com relação às principais características conceituais associadas ao desenvolvimento do processo de exportação nas empresas. Estas características estão associadas especificamente às forças facilitadoras ou inibidoras das exportações; necessidade de informações e aquisição de informações; fatores que agem como estímulos ou barreiras às exportações; seleção de mercados externos, ingresso e expansão; e estratégia de marketing. A atenção dada a estas características pode aumentar as chances de sucesso das empresas de pequeno porte na atividade exportadora.

As barreiras impactam direta e significativamente o processo de desenvolvimento das exportações das empresas de pequeno porte. Alguns destes obstáculos estão associados a fraquezas internas das empresas, como por exemplo falta de mão-de-obra, enquanto outras estão relacionadas a fatores externos, como no caso de diferentes hábitos dos consumidores. Também se constituem em barreiras ao processo exportador problemas existentes na esfera doméstica do exportador, como ausência de incentivo e assistência governamental e outras presentes nos mercados externos nos quais a empresa opera, tais como concorrência. A análise também mostrou que a frequência, intensidade e importância das barreiras podem variar de acordo com o contexto da indústria, o que destaca o fato de as barreiras à exportação serem específicas de acordo com a situação, dependendo fortemente da experiência da administração, da estrutura organizacional e do ambiente histórico da empresa. As principais barreiras à exportação apresentadas pelos autores se encontram listadas no QUADRO 7.

QUADRO 7 - CLASSIFICAÇÃO DAS BARREIRAS À EXPORTAÇÃO



FONTE: An analysis of the barriers hindering small business export development (LEONIDOU, 2004:283).

Em abordagem sobre o desenvolvimento do processo exportador e seus respectivos estágios, os autores Wiedersheim-Paul *et al.*(1978) classificam a etapa pré-exportadora da empresa como uma importante explicação da internacionalização da empresa e cujo papel é fundamental para a definição posterior do seu desempenho exportador, uma vez que o fracasso ou desistência das empresas quanto às exportações é mais provável de acontecer durante esta fase inicial (WIEDERSHEIM-PAUL & WELCH, 2001).

O modelo, representado na FIG. 5, sugere que diferentes tipos de fatores que chamam a atenção estão expostos aos tomadores de decisão. O tipo e a quantidade de atenção e como ela é percebida pelo tomador de decisão, depende em grande escala de três fatores: o tomador de decisão, o ambiente da empresa e a empresa propriamente dita, além da interação entre estes três fatores. Ou seja, a percepção da atenção é dependente não somente das características individuais do tomador de decisão, mas também do ambiente no qual ele age. Contudo, o processo é de mão dupla: o tomador de decisão é influenciado pelo ambiente e ao mesmo tempo cria um novo ambiente através das suas atividades e das atividades da empresa.

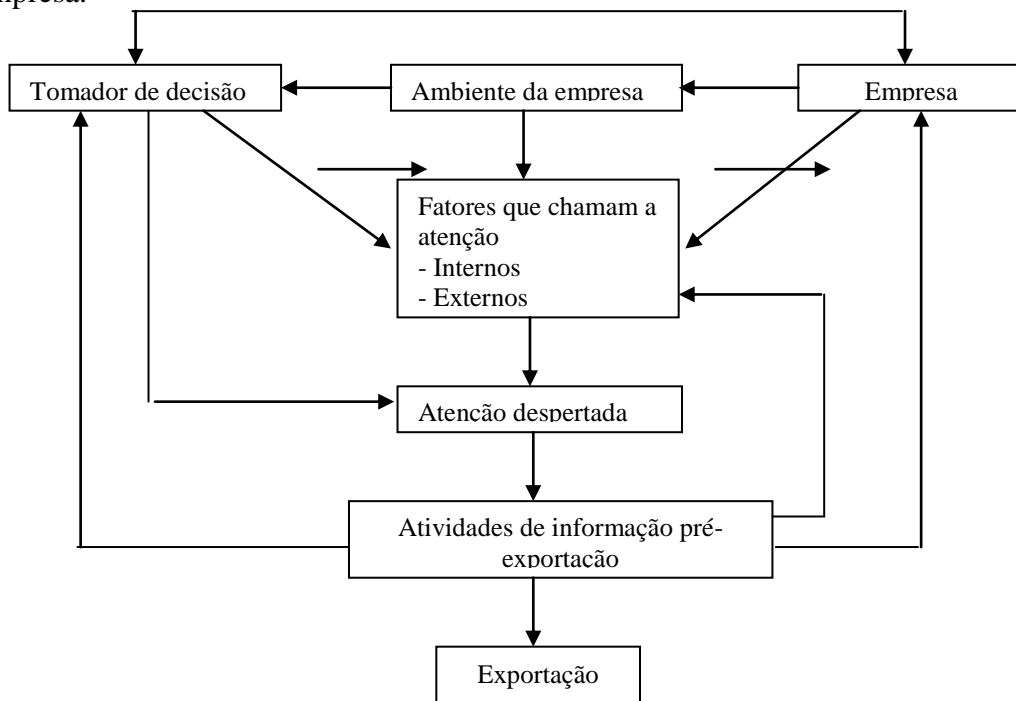


FIGURA 5 - Fatores que afetam as atividades pré-exportadoras da empresa

FONTE: *Pre-export activity: the first step in internationalization* (WIEDERSHEIM-PAUL *et al.*, 1978:48).

As características do tomador de decisões operam em dois níveis no modelo, influenciando os próprios fatores como sua percepção dos demais elementos. Os valores, a história e a experiência anterior do tomador de decisão são muito importantes no processo, porque podem ser de maior influência do que as próprias características da empresa.

O ambiente da empresa e sua localização são um fator explanatório importante no modelo, uma vez que estão diretamente associados aos custos de transporte dos produtos e ao acesso a informação.

Com relação às características da empresa, quatro fatores tem importância especial no processo: os objetivos da empresa, a linha de produtos, a história da empresa e a expansão extra-regional (internacionalização doméstica).

Os fatores que chamam a atenção da empresa para a exportação são aqueles fatores ou influências que levam a empresa a considerar a exportação como uma possível estratégia para o negócio. Eles são identificados em dois grupos: a) os fatores internos (competências únicas da empresa e excesso de capacidade dos recursos gerenciais, de marketing, produção e finanças) e; b) os fatores externos (pedidos inesperados de clientes externos, oportunidades de mercado, concorrência, medidas governamentais de estímulo à exportação).

Os aspectos das atividades pré-exportadoras que são particularmente relevantes são as atividades relacionadas à informação e podem ser descritas em termos de: a) disposição para iniciar a atividade exportadora; b) atividade de transmissão de informações; e c) a atividade da coleta de informações.

No Brasil, segundo Rocha (2003), a partir de pesquisas realizadas pelo Núcleo de Pesquisas em Internacionalização de Empresas do Instituto COPPEAD de Administração, no

decorrer dos últimos 25 anos alguns estudos mostram como a inter-relação entre os fatores ambientais e motivacionais impactaram a internacionalização das empresas brasileiras. O fator ambiental denota uma reação positiva dos empresários toda vez que o ambiente brasileiro apresenta estímulos favoráveis à internacionalização. O fator motivacional mostra, através de pesquisas com empresas brasileiras exportadoras, que raras vezes estas empresas escolheram a exportação, mas simplesmente reagiram aos estímulos externos que de alguma forma favoreciam esta atividade, tais como: incentivos governamentais, mercado interno saturado e pedidos vindos do exterior.

Entretanto, com a abertura de mercado da década de 90, a entrada de concorrentes estrangeiros passou a representar uma ameaça para muitas empresas e as forçou a buscar novos mercados para diversificar o risco e fortalecer-se através do aprendizado.

O QUADRO 8, apresentado na sequência, ilustra as correlações existentes entre os fatores ambientais, os motivacionais e seu impacto na internacionalização das empresas brasileiras.

QUADRO 8

A CONEXÃO ENTRE FATORES AMBIENTAIS E FATORES MOTIVACIONAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Fatores Ambientais	Fatores Motivacionais	Impactos na Internacionalização
<p>Décadas de 1960-70</p> <p>Forte crescimento da economia brasileira</p> <p>Grande expansão do comércio internacional</p> <p>Política govern. de promoção à exportação</p>	<p>Pedidos inesperados do exterior</p> <p>Incentivos governamentais</p>	<p>Estímulo à internacionalização via exportação</p>
<p>Década de 1980</p> <p>Recessão internacional</p> <p>Expansão do Japão e Tigres Asiáticos</p> <p>Recessão, década perdida</p> <p>Fechamento da economia</p>	<p>Escasseiam os pedidos do exterior</p> <p>Os pedidos vão para a Ásia</p> <p>Escasseiam os incentivos à exportação</p> <p>Falta de competitividade aos produtos brasileiros</p>	<p>Freio à internacionalização via exportação</p>
<p>Década de 1990: até 1995</p> <p>Abertura de mercado/entrada de concorrentes</p> <p>Criação do Mercosul</p>	<p>Percepção de risco no mercado doméstico aumenta</p> <p>Expansão de contexto de referência= abertura psicológica a novos mercados</p>	<p>Estímulo ao investimento direto no exterior</p>
<p>Década de 1990: 1995-98</p> <p>Expansão do mercado interno (após 1995)</p> <p>Política cambial de sobrevalorização do real</p>	<p>Atratividade do mercado doméstico aumenta</p> <p>Falta de competitividade das exportações</p>	<p>Freio à internacionalização via exportação: estímulo ao investimento direto no exterior</p>
<p>Década de 1990: 1998-2000</p> <p>Crise cambial de 1999/desvalorização do real</p>	<p>Competitividade dos produtos brasileiros no exterior aumenta</p>	<p>Estímulo à internacionalização via exportação; freio ao investimento direto no exterior</p>

FONTE: As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras (ROCHA, A. , 2003:21)

As áreas de interesse da maioria destes estudos estão concentradas nos determinantes internos da atividade exportadora, as características dos tomadores de decisão, seleção de mercados, canais de exportação, políticas públicas de exportações e desempenho exportador. Enquanto muitos estudos tem sido conduzidos no nível macro ou agregado da indústria ou do país, relativamente poucos estudos se preocupam em investigar os potenciais determinantes do comportamento exportador no nível organizacional. A relevância das variáveis externas, como pedidos inesperados do exterior, atividades de promoção comercial como missões empresariais, efetividade do distribuidor externo e características da indústria estão bem demonstrados. Pesquisas adicionais são necessárias, entretanto, em termos de relacionar sistematicamente as características organizacionais e do tomador de decisões (interno) à atividade exportadora (CAVUSGIL, 1984).

2.3 Teoria Baseada em Recursos - RBV

Na final dos anos 80 e na década de 90 os autores de estratégia voltaram a considerar com mais interesse os recursos e aspectos internos da organização como fonte de vantagem competitiva. Esta nova corrente, chamada de “Teoria Baseada em Recursos”, surgiu basicamente como contraponto à teoria dominante neste período baseada no trabalho de análise da estrutura da indústria e posicionamento competitivo de Michael Porter, que tratava preferencialmente o ambiente externo à organização (HERZOG, 2001; GRANT, 1991; CYRINO & VASCONCELLOS, 2000). Desta forma, este referencial se faz necessário para que identifiquemos as variáveis internas presentes nas empresas que optaram pela internacionalização via exportações.

Para Grant (1991), o surgimento desta teoria se baseia na insatisfação com a economia da organização industrial estática e moldurada no equilíbrio que dominou em grande parte o pensamento contemporâneo de estratégias de negócios e renovou o interesse

em teorias anteriores de lucro e competição associadas às obras de David Ricardo, Joseph Schumpeter e Edith Penrose. Para o autor, no nível da estratégia corporativa, o interesse teórico nas economias de escala e nos custos de transação centra atenção no papel dos recursos corporativos na determinação dos limites industriais e geográficos das atividades da empresa. No nível da estratégia de negócios, a exploração de relacionamentos entre os recursos, a competição e a rentabilidade incluem a análise da imitação competitiva, a probabilidade de retornos com inovação, o papel da informação imperfeita na criação de diferenças na rentabilidade entre firmas competidoras e também o processo de acumulação de recursos como forma de sustentar a vantagem competitiva. Segundo Grant (1991), estas contribuições somadas compõem a “Teoria da Visão Baseada em Recursos”.

Herzog (2001) identifica no pensamento de Penrose (1959) o lastro principal da teoria, no qual assume que as empresas diferem significativamente quanto aos seus recursos e capacidades que acumulam ao longo de sua história, e também na forma como os usam. Estas diferenças se manifestam em resultados distintos e são relativamente estáveis, pelo menos mais estáveis que as vantagens originárias de posições favoráveis no mercado de produtos. Ao considerar os aspectos qualitativos dos recursos, admitindo produtividades distintas em suas distintas aplicações dentro das empresas, a teoria da visão baseada de recursos se distancia da teoria econômica que tradicionalmente não as leva em consideração.

Na abordagem proposta por Cyrino & Vasconcellos (2000), a origem recente da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) é normalmente associada ao trabalho de Wernerfelt (1984), e a proposição central da corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas, e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. Desta forma, as firmas são consideradas “feixes de recursos” Wernerfelt (1984) *apud* Cyrino & Vasconcello (2000) ou como conjuntos de competências e capacidades (HAMEL & PRAHALAD, 1990 *apud* CYRINO & VASCONCELOS, 2000).

Estas capacidades e recursos são vistos como elementos raros, cuja substituição e imitação são difíceis e incluem não só os recursos físicos e financeiros, mas também incluem os recursos intangíveis. O autor referencia ainda a obra de Edith Penrose como tendo exercido uma influência decisiva na formação da teoria dos recursos, uma vez que a autora concentra a questão do crescimento da empresa adotando uma perspectiva diferente da economia neoclássica, na qual a firma se define como uma entidade administrativa e um conjunto de recursos e não como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos. Desta forma, o processo de expansão das firmas é caracterizado tanto pelas oportunidades externas como pelas internas, derivadas de um conjunto de recursos da firma. A ênfase de Penrose recai sobre os limites e as possibilidades que os recursos internos colocam à expansão das firmas. Desta forma, a constante procura de plena utilização dos recursos pela empresa impede o equilíbrio das firmas e dos mercados, e mesmo que as condições da indústria e da concorrência sejam estáveis, cada empresa, na medida em que tenta otimizar o uso de seus recursos e as afasta da condição de equilíbrio. Sendo assim, são as falhas e imperfeições do mercado de recursos que garantem a heterogeneidade dos mesmos, o que coloca em evidência as diferenças entre as firmas em função das diversidades entre suas bases de recursos e competências (CYRINO & VASCONCELLOS, 2000).

Para Cyrino e Vasconcellos (2000), a teoria dos recursos inverte, assim, o sentido da análise estratégica clássica, fundada em primeiro lugar na primazia do mercado para a dotar recursos e competências como sendo a origem das estratégias bem sucedidas. Desta forma, a gestão dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos passa a ser uma função primordial da administração de empresas (HAMEL & PRAHALAD, 1990 *apud* CYRINO & VASCONCELLOS, 2000).

No modelo proposto por Grant (1991) “*A Resource-Based Approach to Strategy Analysis: A Practical Framework*” (FIG. 6), o autor se propõe a integrar as diferentes e mais relevantes contribuições da teoria dos recursos em um modelo de formulação da estratégia. O modelo está amparado por cinco estágios / procedimentos de formulação da estratégia: 1) a análise dos recursos da empresa – identificação e classificação dos recursos da empresa tratando das forças e fraquezas frente aos concorrentes e identificação de oportunidades para

uma melhor utilização dos recursos; 2) avaliação das capacidades da empresa – identificação das capacidades da empresa; o que a firma pode fazer melhor que seus rivais? Identifica a necessidade de recursos para alavancar cada capacidade e também analisa a complexidade de cada capacidade; 3) análise do potencial de retorno e rentabilidade de cada recurso e capacidade da firma – considera nesta análise o potencial de vantagem competitiva sustentável e a expectativa de apropriação deste retorno / lucro; 4) seleção da estratégia – selecionam a estratégia que melhor aproveita os recursos e capacidades da empresa em relação às oportunidades externas; 5) Extensão e *upgrading* do conjunto de recursos e capacidades – identifica lacunas nos recursos que precisam ser preenchidos e investe na reposição, valorização e *upgrading* da base de recursos da firma.

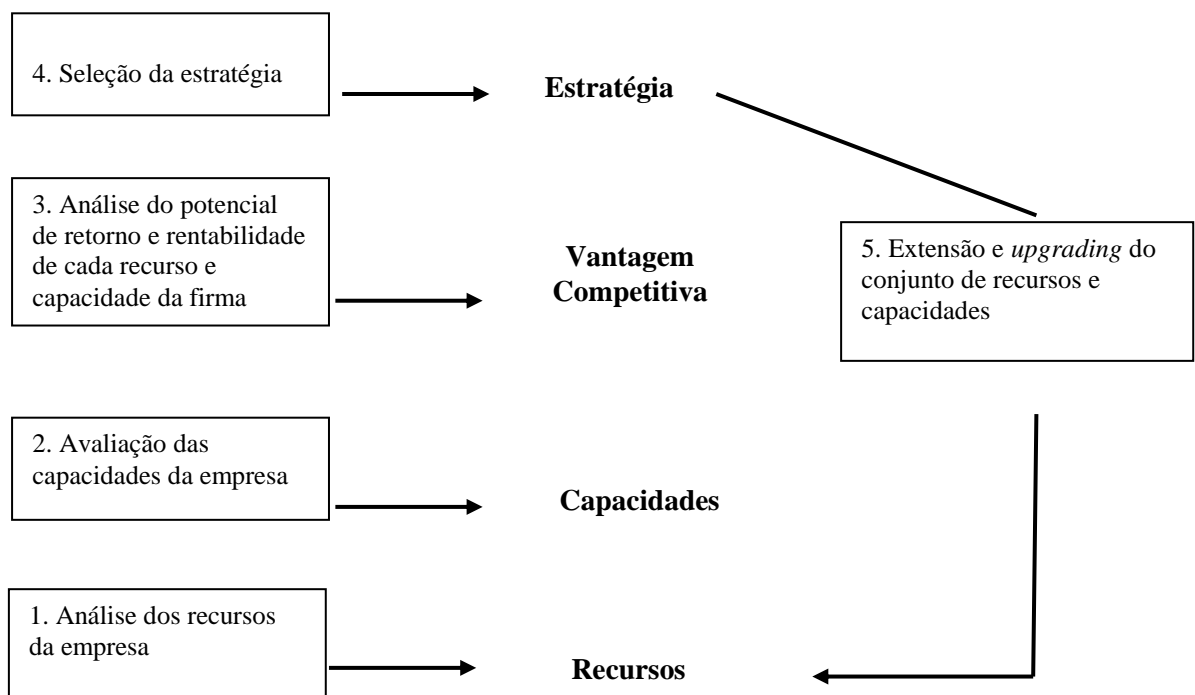


FIGURA 6 - Uma abordagem de análise estratégica baseada em recursos: uma estrutura prática

FONTE: Adaptado do artigo “*the resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*”, (Grant, R. M. 1991). *California Management Review*.

Para Herzog (2001), a competição resultante das recentes revoluções tecnológicas e o processo de globalização levou as empresas a um processo de valorização dos ativos intangíveis, que não são inventariados, mas que estão ligados à capacidade singular das firmas de selecionar e combinar recursos em arranjos inovadores, tais como informações, conhecimentos, rotinas internas, ferramentas de gestão, cultura, competências, habilidades e motivações dos funcionários, todos ligados à capacidade de ação da empresa.

Conforme citado anteriormente neste trabalho, a origem da teoria dos recursos é referenciada por diversos autores na obra de Edith Penrose de 1962 “Teoria do Crescimento da Firma”. A autora rompe com a definição neoclássica da firma, na qual a mesma não passa de uma unidade básica de organização produtiva, e suas respectivas análises econômicas como justificativa para o crescimento da empresa, mas sim considerando-a como uma organização crescente e não como uma realizadora de decisões sobre o preço e a produção, para então estudar o seu crescimento considerando-a como uma entidade econômica mais ampla.

A autora classifica os recursos de uma empresa em dois grupos: a) os recursos físicos, que consistem em coisas tangíveis como instalações, equipamentos, recursos naturais, matérias-primas, produtos semi-acabados, subprodutos ou desperdícios e estoque de produtos acabados não vendidos. Alguns deles são aproveitados rapidamente na produção, outros são utilizados na medida da necessidade rendendo um tempo maior, outros são transformados em produtos intermediários que podem ser considerados como recursos e o último grupo é adquirido no mercado. Todos eles são coisas que a empresa compra, arrenda ou produz, constituindo assim, uma parte e porção das operações de uma empresa e sua utilização se tornando sua utilização familiar à mesma. b) recursos humanos disponíveis e uma empresa: mão-de-obra especializada ou não, pessoal de escritório, administrativo, financeiro, legal, técnico ou de direção. Alguns empregados são contratados por períodos mais longos e podem ser considerados como recursos duradouros ou fixos. Mesmo não sendo “propriedade” da empresa, a perda da mesma pode ser equivalente à perda de capital quando estes empregados no máximo de sua capacidade a deixam. Pode ser que estes empregados estejam na folha de pagamento por períodos consideráveis de tempo mesmo que seus serviços não sejam

utilizados de forma adequada momentaneamente. Portanto estes empregados também podem ser considerados como parte permanente da empresa e como recursos cuja perda implicará em custos para a organização.

Para o processo de produção não são somente os recursos, mas também os serviços que os mesmos rendem os fatores essenciais. O mesmo recurso empregado de formas distintas poderá ser usado de formas também distintas e em combinações ou quantidades com outros recursos que provocarão resultados também distintos. Sendo assim, os recursos consistem em um conjunto de serviços potenciais e em sua maioria podem ser definidos independentemente de seu uso, enquanto os serviços implicam em uma função, uma atividade. Portanto, o conceito de empresa utilizado pela autora destaca tanto a organização administrativa como os recursos da empresa, onde menciona que

“A empresa ... é tanto uma organização administrativa como um conjunto de recursos produtivos; tem como fim organizar o emprego dos recursos “próprios” e adquiridos com o objetivo de produzir e vender certos bens e serviços e obter um benefício; seus recursos físicos rendem serviços essenciais para a execução de planos cuja ação é harmonizada pela estrutura administrativa dentro da qual elas são desenvolvidas” (PENROSE, 1962:37).

Alguns autores, cujo conjunto de idéias foi desenvolvido a partir da VBR, aprofundaram esta abordagem na década de 90 através da Teoria das Capacidades Dinâmicas, cuja preocupação central está nos processos organizacionais de acumulação e reconfiguração dos arranjos dos recursos das firmas ao longo do tempo. Segundo Cyrino & Vasconcellos (2000), a contribuição desta linha de pensamento à estratégia é a busca da compreensão do processo dinâmico de renovação contínua a partir dos processos de aprendizagem, criação, conhecimento e inovação. Partindo da concepção geral da firma enquanto um conjunto de recursos, este modelo procura estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas consequências gerenciais em termos da formação, conservação e destruição de recursos. Dentre os autores mais representativos desta teoria estão Hamel & Prahalad, Teece, Pisano & Shuen & Sanchez, Heene & Thomas.

Os primeiros trabalhos da Teoria dos Recursos concentravam-se em recursos discretos estáveis e cuja classificação era simples e direta, tais como: o acesso privilegiado a recursos únicos, em que as rendas são derivadas da propriedade ou do acesso a recursos raros e valiosos; e a capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado. Mesmo que estes recursos expliquem a vantagem competitiva das empresas no longo prazo, deve-se levar em consideração capacidades e recursos essencialmente dinâmicos que se pautam por um processo de renovação contínua como: a alavancagem de recursos e capacidades; e a regeneração de recursos e capacidades.

“Na abordagem das capacidades dinâmicas, mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de renda” (CYRINO & VASCONCELLOS, 2000:33)

Sendo assim, a posição dos recursos é o resultado das ações e decisões tomadas pelos integrantes da firma em sua rotina cotidiana, por isto para entender o sentido da acumulação de recursos é necessário entender as rotinas e processos organizacionais que as torna o ponto central dessa análise por influenciar a produção de ativos tangíveis e intangíveis nas firmas (CYRINO & VASCONCELLOS, 2000).

Para Herzog (2001), dada a relativa juventude desta teoria, não existe uma definição universal das variáveis contempladas nos recursos das empresas, as definições existentes se caracterizam por sua generalidade e amplitude quanto aos conceitos que compreende. Contudo, podem ser considerados recursos de uma empresa: a) seus ativos contábeis – todos os elementos tangíveis e intangíveis que integram seu inventário; b) os ativos intangíveis – os que pertencem à empresa e os difíceis de serem contabilizados, externos, como reputação de mercado, reconhecimento da marca, lealdade dos clientes, imagem da marca, informações nas mãos do público e relações com clientes e provedores, e internos como a cultura interna da empresa; c) os fatores externos controlados pela firma; d) as informações, conhecimentos e capacidades organizativas que a empresa acumula e desenvolve internamente; e) os processos e sistemas configurados em suas ferramentas de

gestão; f) os conhecimentos, habilidades, competências e motivações das pessoas que trabalham na empresa tanto individualmente como em equipe (HERZOG, 2001).

Os recursos listados pelo autor se referem tanto aos de propriedade legal ou não da empresa como elementos ligados à sua capacidade de ação, que incluem os conhecimentos e habilidades individuais dos empregados, passando por rotinas e processos internos, tecnologia, experiência da equipe técnica e diretiva até a cultura organizacional. Herzog (2001) classifica os recursos entre tangíveis – recursos físicos que não se pode tocar, e intangíveis – que se agrupam entre os que possuem característica de ativos e os que constituem capacidades organizativas. Apesar de sugerir esta classificação como a genérica mais adequada, o autor ressalta o fato de na VBR os autores agruparem os recursos em função de sua necessidade.

Entre empresas de grande e pequeno porte em uma mesma indústria existem diferenças significativas em sua necessidade de recursos e capacidades para efetivar sua estratégia de expansão internacional. As empresas de pequeno porte possuem escassez de recursos, que muitas vezes limitam suas opções estratégicas. Desta forma, como as mesmas possuem pequena margem para erros, o melhor uso possível dos recursos disponíveis deve ser realizado (BALLANTINE *et al.*, 1992; DILTS *et al.*, 1989 *apud* WOLFF & PETT, 1999).

O desenvolvimento da perspectiva de estágios de exportação é intuitiva e pelo menos parcialmente consistente com a visão baseada em recursos, uma vez que a internacionalização exige o desenvolvimento de habilidades e *know-how*. As firmas que desenvolverem estes recursos e capacidades superiores terão maiores chances de estabelecer sua base operacional a partir da qual poderá testar a atividade exportadora, ao mesmo tempo em que poderão desenvolver o conhecimento tácito e os processos internos necessários para o sucesso das exportações. Uma vez que estes requisitos estejam suficientemente desenvolvidos, a exportação torna-se-á uma extensão natural das atividades e negócios correntes da empresa. Esta progressão natural favorece o aparecimento de oportunidades de crescimento e maior rentabilidade das operações a partir das exportações.

Desta forma, a lógica sugere que a empresa deve formular e implementar sua estratégia de exportação de forma consistente com os recursos e capacidades que ela dispõe. (WOLFF & PETT, 1999).

2.4 Recursos da firma na exportação

O modo de reduzir as alternativas é associar as oportunidades às competências da empresa após sua prévia identificação e avaliação. Esta combinação estabelece a missão econômica da empresa e sua relação com seu entorno. A associação deve servir para minimizar as debilidades organizativas e valorizar seus pontos fortes. De qualquer forma o risco sempre estará presente (ANDREWS, 1977).

A primeira ação proposta pelo autor deve ser iniciada com a leitura criteriosa, pela empresa, de seu entorno ou ambiente. Ou seja, das oportunidades e riscos presentes no mercado. Para tanto, deve-se considerar que o entorno de um negócio está constituído por influências e ligado com um grande número de relações mútuas com outros sistemas maiores tecnológicos, econômicos, sociais e políticos, e que o entendimento e acompanhamento das tendências dos mesmos possibilita à empresa identificar as oportunidades e riscos potenciais que lhe permita a comprovação do seu negócio e o acompanhamento da ameaça constante de obsolescência de sua estratégia. Para que a empresa possa desempenhar esta função de vigilância do ambiente em permanente mudança é necessário que a mesma selecione a classe de informações e os elementos críticos que a mesma precisa acompanhar (ANDREWS, 1977).

No que tange a determinação da competência e dos recursos da empresa, pode-se dizer que estes são os fatores críticos que fazem com que uma boa oportunidade seja melhor que outra para uma empresa específica. Pois é através da avaliação das capacidades da empresa de levar adiante uma determinada oportunidade que se promove a seleção dentre as alternativas estratégicas disponíveis. Segundo Andrews (1977:123) ,*“a capacidade de uma empresa é sua aptidão demonstrada e potencial para realizar , frente à oposição das circunstâncias ou da concorrência, o que se havia proposto a fazer”*. Segundo o autor, cada empresa possui seus pontos fracos e fortes, atuais e potenciais, portanto, é prudente que, ao formular a estratégia, se maximize os fortes e se minimize as capacidades frágeis da organização, e para que esta tarefa seja desenvolvida deve-se distinguir quais são uns e quais são os outros.

Segundo Penrose (1962), o ponto de partida dos planos de crescimento de qualquer empresa estão delimitados por seus recursos e serviços que a mesma pode disponibilizar. Existe uma relação direta entre os recursos dos quais a empresa dispõe e o tipo de expansão pela qual a empresa opta. Para a autora, existem dois grupos de recursos: os recursos próprios , previamente herdados e os que a empresa deve obter no mercado externo para realizar seus programas de expansão e produção. São sempre necessários alguns recursos e serviços diretos e com frequência outros múltiplos recursos de sua propriedade.

Existe uma relação estreita entre as diferentes classes de recursos dos quais dispõe a empresa, e o desenvolvimento de idéias, experiências e conhecimento de seus diretores e empresários e é evidente como a mudança na experiência e nos conhecimentos que tem estas pessoas afeta a visão que a empresa tem da demanda.

Não se pode ignorar entretanto, os fatores e influências externas sobre a expansão da empresa. Sempre que o ambiente externo oferecer oportunidades de aumentar a produção e crescer, haverá um estímulo externo ao crescimento de algumas empresas. Mas este fato sozinho não explica a importância que tal influência pode exercer sobre a organização. Este

fator deve ser analisado de forma associada aos recursos internos da empresa (PENROSE, 1962).

Se a empresa pretende entender se as oportunidades de expansão externa são significativas para o seu negócio e como a organização poderá reagir diante desta oportunidade, deve-se estudar os serviços produtivos disponíveis dentro da empresa, porque os serviços produtivos ociosos são uma força seletiva que determina em grande medida a direção da expansão da empresa. A oportunidade produtiva de uma empresa é determinada pelas oportunidades e obstáculos externos e internos, e todos eles têm um impacto decisivo sobre a estratégia de expansão da organização. A empresa cuja direção está preocupada somente em satisfazer a demanda existente de determinado produto identificará a necessidade de conhecer seus recursos e suas possibilidades quando esta demanda diminuir e os empresários não tiverem interesse em dedicar todos os recursos disponíveis à expansão dos produtos atuais.

Para Aaby & Slater (1988), os esforços e estudos com foco nas exportações devem ser sintetizados em dois grandes grupos de informação: o nível do ambiente externo e o nível da estratégia e estrutura organizacional.

O nível do ambiente externo inclui os aspectos de macro-econômicos, físicos, sociais, culturais e políticos que influenciam a gestão, o comportamento e o desempenho das exportações. O exportador pode, individualmente, influenciar de forma muito limitada este ambiente, e na maioria das vezes cabe a ele aceitar estes macro-parâmetros presentes no ambiente externo como restrições naturais presentes no processo de exportação. O nível da estratégia empresarial inclui a avaliação das políticas e capacidades organizacionais controladas pela empresa que são necessárias para o sucesso na atividade exportadora. A partir destas duas informações, que são complementares, pode-se estabelecer a melhor estratégia de ingresso das empresas do segmento em mercados externos.

Para Campbell (1996), o sucesso das empresas de pequeno porte depende da combinação dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo (vide FIG. 7).

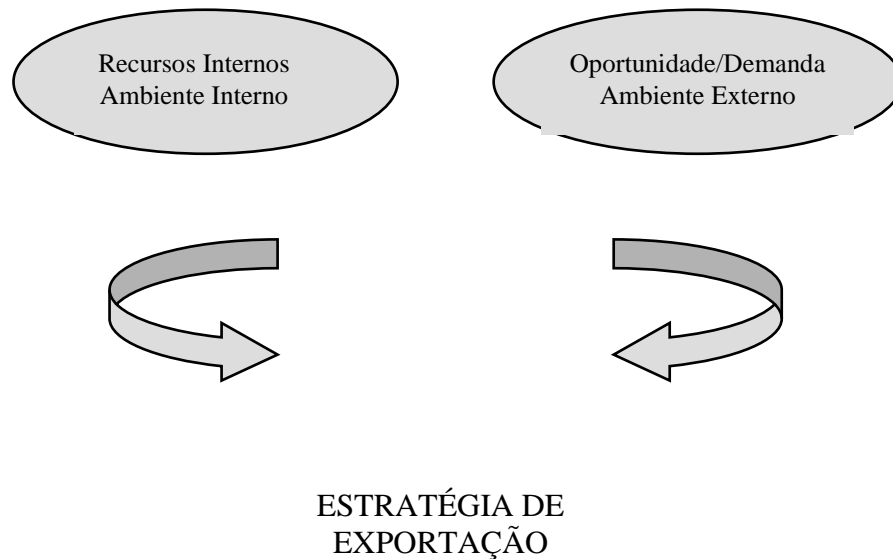


FIGURA 7 - Estratégia de exportação

Como o objeto desta pesquisa está associado aos fatores e recursos internos da empresa, destacaremos as abordagens teóricas associadas ao tema que servirão de fundamento para a análise empírica.

A importância dos recursos internos no sucesso exportador das empresas é assim descrito por Cavusgil (1984): “...*the central thesis of the analysis is that organizational characteristics can successfully distinguish more active exporters from passive ones*” (CAVUSGIL, 1984: 5).

Em estudo realizado por Cavusgil (1984), ele conclui que a variação da atividade exportadora pode ser explicada em grande medida pelas características organizacionais e administrativas / gerenciais da empresa. A expansão das exportações está diretamente associada às expectativas da administração com relação aos efeitos que as exportações terão sobre o crescimento da empresa, à abertura de mercados, aos lucros provenientes da operação, à orientação tecnológica da empresa, à disposição da administração em correr riscos e interesse em desenvolver novos mercados, o volume de recursos alocados na atividade exportadora e à formulação de uma política interna formal de exportações.

No âmbito das variáveis presentes no cenário interno das empresas, que podem ser administradas e controladas, destacam-se três fatores: as características da firma, as competências da firma e a estratégia da firma. Estas variáveis compõem a base do conhecimento que estabelece a relação do ambiente interno da empresa com o desempenho exportador sustentável, e serve como orientador para os administradores que buscam o incremento da atividade exportadora de sua empresa (AABY & SLATER, 1988). O modelo dos autores está representado na FIG. 8 apresentada na seqüência.

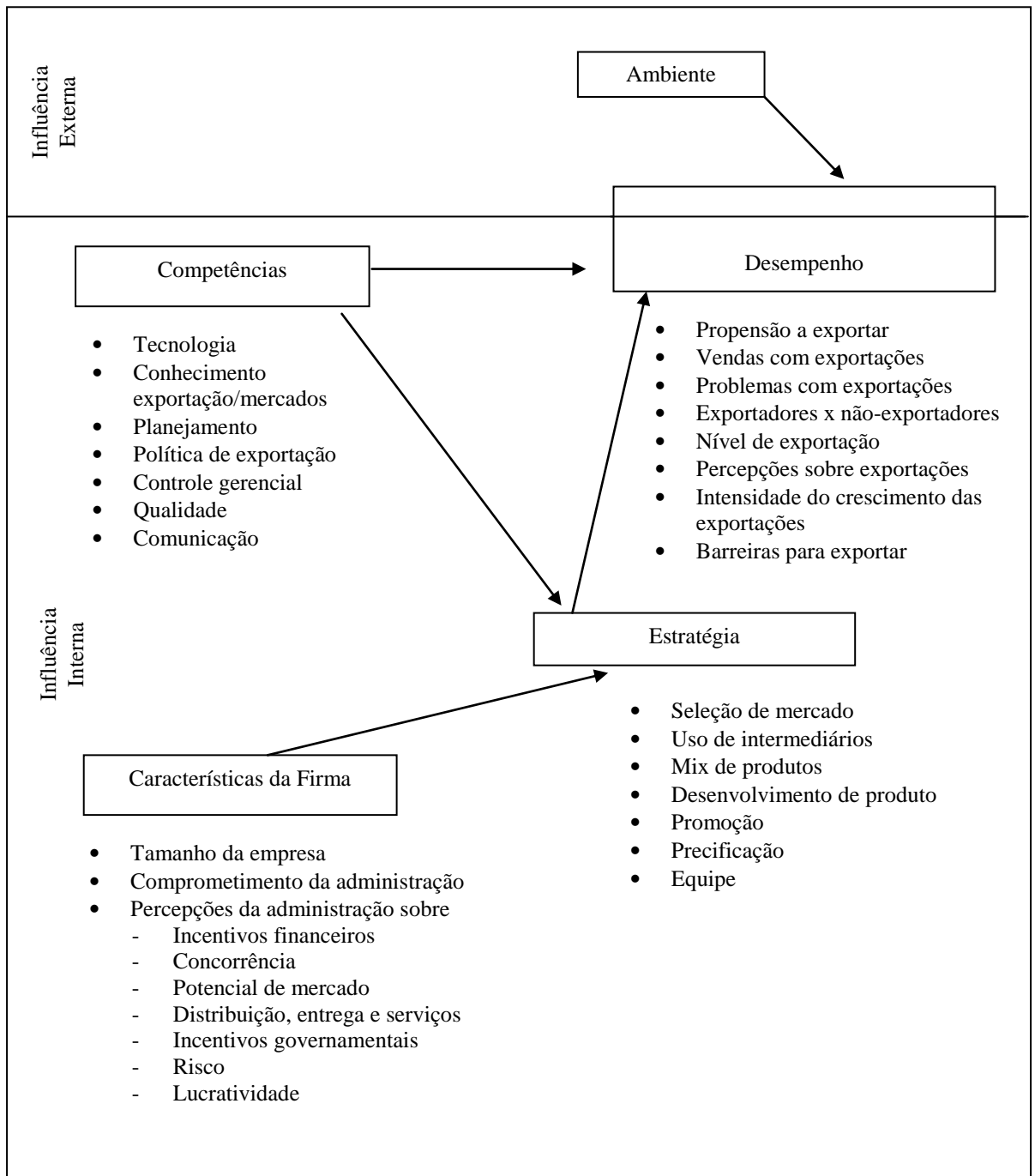


FIGURA 8 - Modelo geral de avaliação de variáveis e desempenho exportador

FONTE: *Management influences on export performance: A review of the empirical literature* (ABBY & SLATER, 1988).

Características da empresa

Segundo o modelo apresentado pelos autores Aaby & Slater (1988), as características da firma estão divididas em três categorias: o tamanho da empresa, o comprometimento e as expectativas da administração e as percepções e atitudes da gerência em um número significativo de dimensões relacionadas à exportação. O comprometimento dos administradores e suas percepções e atitudes em relação aos problemas, incentivos associados às exportações apontam positivamente para o sucesso da atividade exportadora na organização.

Tamanho da empresa

A hipótese mais comum é a de que as empresas de grande porte possuem vantagens que facilitam seu engajamento nas exportações e desempenho favorável. Entretanto, existe pouca concordância teórica sobre a natureza de sua relação com o desempenho exportador, e o tamanho da empresa pode estar relacionado às características específicas e estratégias definidas para as operações de exportação. Portanto, a variável “tamanho da empresa” por si só não é um fator relevante, a não ser que a mesma esteja relacionada à disponibilidade financeira ou a outras variáveis relacionadas às economias de escala.

Comprometimento da administração

Todos os estudos desta categoria concluem que existe uma relação positiva entre o comprometimento da administração e a propensão a exportar. Em firmas nas quais a administração possui uma expectativa ambiciosa porém realista sobre o desempenho e resultados das exportações, a atividade é mais intensa que em firmas onde esta expectativa inexistente. Objetivos consistentes da administração com relação às exportações são importantes

para o sucesso nas exportações, enquanto a ausência de interesse e compromisso da administração em comprometer os recursos necessários impacta negativamente no desempenho exportador.

Percepções da administração

As percepções da administração aparecem como um das mais importantes determinantes do sucesso exportador. A disposição da administração, as percepções equivocadas, consciência e atitude são determinantes dependentes do desempenho exportador. A atitude de correr riscos por parte da administração é positivamente associada ao desempenho exportador, enquanto que as percepções negativas sobre os riscos e potencial das exportações para a empresa substancialmente barreiras às exportações.

Competências

A habilidade da administração em aplicar adequadamente a tecnologia, em estabelecer o comprometimento necessário, de adquirir conhecimento internacional, estabelecer objetivos de exportação consistentes e realistas, desenvolver um plano / política de exportação e estabelecer os sistemas de controle gerenciais são competências exportadoras importantes. As competências são compostas pelos seguintes fatores respectivamente: tecnologia, conhecimento de exportação / mercados, planejamento, política de exportação, controle gerencial, qualidade e comunicação.

Tecnologia

Uso intensivo de tecnologia é identificado como relacionado à propensão a exportar. Se a empresa promove seu produto em mercados externos, a tecnologia poderá ser

uma fonte importante de vantagem competitiva perante os concorrentes locais. Entretanto, em países menos desenvolvidos, outras fontes de vantagens competitivas, como custos baixos, podem ser mais importantes. Desta forma, a tecnologia poderá estar associada ou não ao sucesso nas exportações.

Política de exportação, planejamento e conhecimento sobre mercados

A implementação de um processo sistemático de investigação, análise e planejamento para exportação representa um discriminador poderoso entre as empresas exportadoras de sucesso e as não exportadoras. Estudos citados por Aaby & Slater (1988) concluíram que o uso de um plano formal de marketing internacional, um plano de atividades e procedimentos e a existência de uma equipe de exportação representativa apresentam uma propensão muito maior de ingressarem na atividade exportadora.

Sistemas administrativos

Exportadores de sucesso confiam fortemente em sistemas formais de controle para monitorar seu desempenho nos mercados para os quais exportam. Outro fator associado ao sucesso das organizações está associado à descentralização na tomada de decisões e a valorização dos programas de treinamento e qualificação para a gerência.

Controle de qualidade

O êxito na atividade exportadora possui um vínculo estreito com as funções específicas de controle de qualidade. Os departamentos de qualidade são mais eficientemente organizados e os gerentes dos respectivos departamentos mais qualificados para a função do que em firmas que abandonaram sua atividade exportadora. As empresas associam fortemente

o sucesso de suas exportações à qualidade do produto. Contudo, os estudos mostram que a percepção da qualidade do produto pode variar em função de especificidades da indústria.

Capacidade de comunicação

Empresas que não possuem equipes especializadas de exportação encontram sérias dificuldades de comunicação com representantes de mercados externos em ações de promoção comercial, como feiras e exposições. Estas dificuldades são encontradas principalmente em empresas de pequeno e médio porte. O Inglês é um idioma internacional importante e pode ser, em situações de exportação, a base para a maior parte das comunicações internacionais.

Segundo Dhanaraj & Beamish (2003), os estudos teóricos sobre o desenvolvimento das exportações não se equiparam à importância e crescimento das exportações para a economia global. Os estudos realizados neste campo nas últimas três décadas podem ser divididos em três estágios: da pesquisa exploratória dos motivos que levam as empresas a exportar; dos fatores que contribuem para um alto desempenho exportador e da verificação do processo gradual de adesão das empresas às exportações e de seu crescimento incremental. A partir destes estudos foram identificadas variáveis específicas da firma e características do empresário responsável pela tomada de decisão que impactam diretamente no desempenho exportador.

Os modelos baseados em estágios de internacionalização foram adotados como modelos de exportação, levando ao surgimento de um modelo dinâmico de comportamento exportador (BILKEY & TESAR 1977; CAVUSGIL 1976) que enfatizam o conhecimento experimental, conhecimento este adquirido através da experiência em atividades externas, distância psíquica e comprometimento incremental dos recursos da empresa.

Na segunda década os estudos se concentraram no comportamento exportador das empresas de pequeno e médio porte. Foram identificadas e analisadas variáveis como a atitude gerencial, os recursos organizacionais e as características específicas de produtos que impactavam no desempenho exportador. Foram também pesquisados o gerenciamento de canais e a estratégia empresarial para exportação. São citados pelos autores os estudos de (BEAMISH & MUNRO 1987; CAVUSGIL & NAOR 1987; BILKEY 1982) como referência para este período de pesquisa relacionada ao desempenho exportador das empresas.

A terceira década de estudos sobre o tema foi marcada pelos avanços significativos nas metodologias utilizadas e no incremento do número de casos comparativos de grandes amostras de empresas que analisaram, dentre outras variáveis, as habilidades gerenciais e a análise da cultura organizacional como indutora à orientação exportadora das empresas. As pesquisas comparativas com amostras de múltiplos países ainda são muito limitadas, o que fundamenta a necessidade de mudança do foco de variáveis de desenvolvimento explicativas para a integração das pesquisas para o desenvolvimento de um modelo normativo (DHANARAJ & BEAMISH, 2003).

Com o objetivo de apresentar um modelo conceitualmente mais rigoroso de estratégia e desempenho exportador, os autores lastreiam seu modelo na teoria da Visão Baseada em Recursos, cujo foco está na vantagem competitiva que é gerada a partir da aquisição e utilização de um conjunto único de recursos à disposição da firma, que por sua vez possibilitam a identificação de uma relação produto x mercado vantajosa e um desempenho superior à concorrência em um mesmo mercado. Esta base teórica é utilizada pelos autores como referência para o desenvolvimento e teste de modelos de exportação.

A literatura sobre exportações sugere implicitamente muitas questões relacionadas aos recursos, mas baseando-se na obra de Penrose (1959), Dhanaraj & Beamish (2003), foram identificados três grupos de recursos que podem ser apontados nas empresas: os recursos gerenciais ou organizacionais; os recursos empresariais e os recursos tecnológicos.

Os recursos organizacionais geralmente estão relacionais ao tamanho da empresa e são medidos pela “negligência gerencial” indicada pelos recursos financeiros e físicos que se encontram à disposição da empresa. Os recursos empresariais referem-se ao empreendedorismo e risco dos gerentes, que são os principais responsáveis pelo crescimento da empresa.

Os recursos tecnológicos são os ativos tangíveis e intangíveis da empresa. Tais recursos não tem sido usados com frequência na literatura relacionada às exportações, mas é uma variável significativa na explicação da internacionalização das empresas.

Baseando-se na obra de Penrose (1959), os autores consideram estes três recursos como os recursos-chave, como os construtos inibidores ou fortalecedores da estratégia de exportação das empresas (DHANARAJ & BEAMISH, 2003).

O QUADRO 9 ilustra a distribuição das variáveis presentes nestes três grupos de recursos sugerida pelos autores, devidamente adaptada ao segmento em estudo nesta pesquisa.

QUADRO 9

VARIÁVEIS DE MARKETING PARA EXPORTAÇÃO E RECURSOS DA FIRMA

(Continua)

	Recursos Organizacionais	Recursos Empresariais	Recursos Tecnológicos
Vantagens específicas da empresa			
Produto de qualidade superior	-	☆	-
Expansão no mercado doméstico	☆	-	-
Orientação tecnológica	-	-	☆
Experiência em distribuição	☆	-	-
Expertise em gestão de marketing	☆	-	-
Indicadores de recursos			
Comprometimento com a exportação	-	☆	-
Pesquisa de mercado	-	☆	-
Coleta de informações sobre mercados externos	-	☆	-
Acesso ao potencial do mercado externo	-	☆	-
Formulação de políticas básicas de exportação	-	☆	-
Visita aos mercados-alvo	-	☆	-

(Conclusão)

(Conclusão)			
Características do tomador de decisão			
Tipo e extensão da educação	-	☆	-
Idade	-	☆	-
Eficiência em idiomas estrangeiros	-	☆	-
Tolerância ao risco	-	☆	-
Aspirações de crescimento e lucro	-	☆	-
Orientação internacional (Atratividade percebida da exportação)	-	☆	-
	-	☆	-

FONTE: Adaptado do artigo “A resourced-based approach to the study of export performance” (DHANARAJ & BEAMISH, 2003:246)

Outra abordagem relativa aos recursos internos das empresas e seu desempenho exportador utilizado nesta pesquisa é o artigo de Cavusgil & Nevin (1981), no qual os autores concluem que um número significativo de características gerenciais e da empresa contribuem substancialmente na variação do comportamento exportador das empresas.

Segundo os autores, a expansão das exportações de um país é reconhecidamente positiva e impacta diretamente no crescimento da economia no nível macro e no micro ou da empresa. Apesar disto, muitas empresas parecem não maximizar os ganhos provenientes do comércio internacional. Duas explicações justificam o fato de as empresas relutarem em iniciar sua atividade exportadora. A primeira é a ausência de incentivos no nível macro e de uma política nacional de estímulo às exportações, e a segunda afirma que os problemas reais estão dentro das empresas, em sua estrutura interna, originando-se na atitude corporativa de muitos gerentes que consideram a exportação uma atividade marginal. Esta atitude é reforçada pela apreensão em realizar atividades de marketing internacional, indiferença, falta de interesse em comprometer recursos, falta de conhecimentos aplicados, dentre outros.

A variação da atividade exportadora pode ser explicada em grande medida pelas características organizacionais e administrativas / gerenciais da empresa. A expansão das exportações está diretamente associada às expectativas da administração com relação aos efeitos que as exportações terão sobre o crescimento da empresa, à abertura de mercados, aos lucros provenientes da operação, à orientação tecnológica da empresa, à disposição da administração em correr riscos e interesse em desenvolver novos mercados, o volume de recursos alocados na atividade exportadora e à formulação de uma política interna formal de exportações (CAVUSGIL, 1984).

Esta abordagem reforça o pressuposto de que a maior barreira ao ingresso das empresas na atividade exportadora está dentro da empresa, e não no ambiente externo à mesma.

Segundo a abordagem, quatro grupos de fatores internos são determinantes no engajamento das empresas na atividade exportadora:

- a) Vantagens diferenciadas da firma;
- b) Força das aspirações gerenciais para diferentes objetivos em negócios;
- c) Expectativas gerenciais dos efeitos das exportações sobre os negócios;
- d) Nível de comprometimento organizacional com a atividade exportadora.

O QUADRO 10 resume os recursos específicos que compõem cada grupo de fatores internos propostos nesta abordagem.

QUADRO 10
FATORES INTERNOS - RECURSOS ESPECÍFICOS

(Continua)

FATOR INTERNO	CONCEITO
Vantagens diferenciadas da firma	Derivam da natureza específica do produto, mercados, orientação tecnológica e recursos da empresa. Alguns exemplos: produtos com precificação competitiva, produtos tecnologicamente superiores, originalidade do produto, intensidade tecnológica da produção da empresa, proximidade dos mercados e volume de vendas. Estas vantagens únicas acabam por se tornar “provocadores de atenção” e levam a empresa a considerar a exportação como possível estratégia de negócio.
Força das aspirações gerenciais para diferentes objetivos em negócios	Incluem crescimento, lucro e desenvolvimento de mercados. Os níveis de aspiração são determinantes no comportamento de aceitação do risco. A importância que o tomador de decisões coloca no alcance do resultado é um determinante direto do comportamento do tomador de decisões.
Expectativas gerenciais dos efeitos das exportações sobre os negócios	As expectativas são um reflexo direto do conhecimento presente do tomador de decisões e de suas expectativas e opiniões futuras, e são baseadas sobre o risco ou a lucratividade nas exportações na sua opinião ou experiência ou na experiência de outras empresas . Variáveis presentes no ambiente externo, tais como flutuações no câmbio, também refletem subjetivamente no interesse da administração em exportar.

(Conclusão)

Nível de comprometimento organizacional com a atividade exportadora	Uma disposição geral entre os tomadores de decisão de disponibilizar os recursos adequados às atividades relacionadas às exportações é crítica porque muitas tarefas que deverão ser executadas ao longo do processo de exportação são novas para a empresa e implicarão em compromissos gerenciais e financeiros. Alguns exemplos destas tarefas são: coleta de informações, acesso ao potencial dos mercados, formulação de uma política básica de exportação e planejamento de marketing.
---	--

FONTE: Adaptado do artigo “*Internal determinants of export marketing behaviour*” (CAVUSGIL & NEVIN, 1981)

Os quatro grupos de variáveis organizacionais identificadas como determinantes no comportamento exportador das empresas não operam no mesmo estágio no processo causal. As vantagens diferenciadas da firma e as aspirações gerenciais especificamente precedem as variáveis de comprometimento de recursos organizacionais e de expectativas com relação às exportações. Desta forma, as variáveis **a** e **b** servem como antecessoras dos grupos **b** e **c** de variáveis que, em contraste, representam a situação atual e portanto são mais dinâmicas e sujeitas a mudanças no curto-prazo.

As variáveis **a** e **b** geralmente conduzem à alocação de recursos nas etapas de investigação e de início da atividade exportadora, e na medida em que o processo está em andamento as mesmas podem ser revistas favoravelmente (CAVUSGIL & NEVIN, 1981).

Uma das conclusões do estudo de Cavusgil & Nevine (1981) é que a variação do comportamento exportador das empresas pode ser explicada em um grau substancial pelas diferenças internas e pelas características específicas da administração da empresa associada aos quatro grupos de determinantes internos apresentados anteriormente.

É reforçada a premissa de que a resistência das empresas em exportar pode ser atribuída em grande escala à falta de determinação do topo da administração da empresa. A alta administração da empresa deveria ser capaz de aumentar significativamente seu retorno sobre a atividade exportadora, destacando a importância do crescimento como uma meta organizacional e também apontando o potencial impacto positivo das exportações sobre o crescimento. Deveria empenhar-se também no comprometimento dos recursos e no engajamento com as atividades de planejamento do marketing, na exploração sistemática das oportunidades de exportação e no desenvolvimento de uma política de exportação. Considerando-se que um compromisso de longo-prazo com as exportações se faz necessário, mudanças nos planos de compensações por desempenho dos executivos e das práticas contábeis são importantes para encorajar os tomadores de decisões a olhar para o desempenho no longo-prazo, ao invés de concentrar-se no retorno no curto-prazo (CAVUSGIL & NEVIN,1981).

Para Bijmolt and Zwart (1994), as empresas de pequeno e médio porte apresentam uma série de problemas específicos relacionados às exportações, tais como a pequena escala de suas atividades, as restrições financeiras, a dificuldade de manipular os mercados externos, os fatores internos relacionados à administração / gestão dos negócios de exportação que são cruciais para o sucesso nas exportações deste grupo de empresas. Desta forma, as políticas de estímulo à atividade exportadora deveriam ser baseadas no conhecimento do impacto dos fatores internos no sucesso do desempenho exportador das pequenas e médias empresas, pois através da manipulação da administração das pequenas empresas, a tendência de melhorar o desempenho destas aumentará.

Os fatores e estímulos presentes no ambiente externo às empresas não podem ser desconsiderados. Contudo, seus impactos sobre o sucesso exportador deste universo de empresas é frágil, especialmente se comparado aos fatores internos, uma vez que para estas empresas o ambiente externo atua como inibidor do processo porque estas empresas possuem uma influência muito pequena sobre o ambiente externo.

Os autores apresentam um modelo de análise de impacto dos fatores internos sobre o desempenho exportador das empresas baseado inicialmente no modelo de Aaby & Slater (1989). Algumas adaptações foram realizadas com o objetivo de re-categorizar as variáveis que compõem os fatores das características da firma, competências e estratégias e o relacionamento entre estas variáveis e o sucesso exportador das pequenas empresas. Este modelo encontra-se representado na FIG. 9.

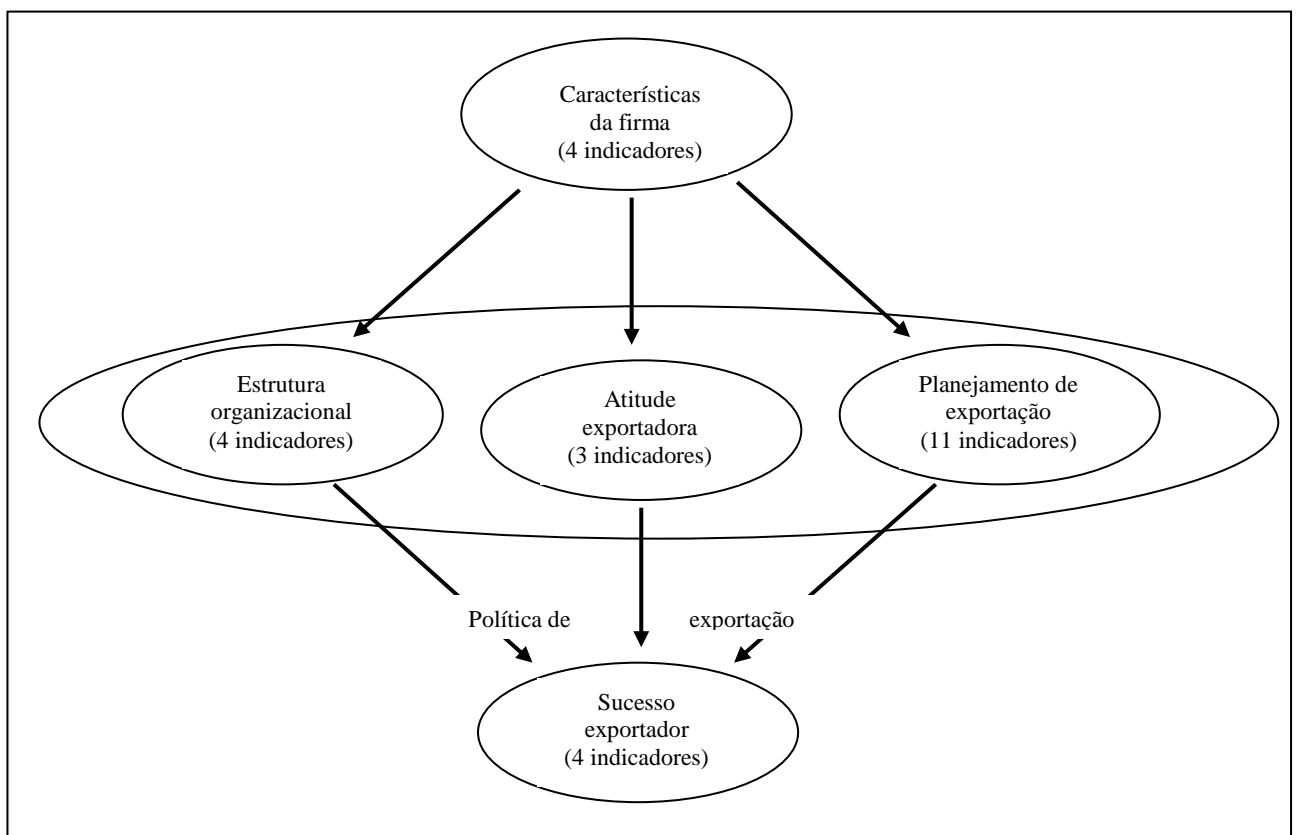


FIGURA 9 - Modelo de sucesso exportador com três fatores de política de exportação.

FONTE: "The impact of internal factors on the export success of dutch small and medium-sized firms"; (BIJMOLT & ZWART, 1994).

O modelo apresentado distingue quatro fatores internos. O primeiro consiste nas características básicas da empresa, que possui um efeito indireto sobre o sucesso exportador.

Por outro lado, a política de exportação da empresa possui uma influência direta sobre o sucesso exportador e portanto consiste no centro do modelo em questão.

A política de exportação é composta pela estrutura organizacional que possui variáveis que indicam se a estrutura da empresa está ajustada à exportação, em seguida a atitude exportadora da administração, que para a pequena empresa é crucial para determinar o desempenho exportador, e finalmente o fator de planejamento de exportação.

O sucesso exportador é avaliado no modelo proposto por Bijmolt & Zwart (1994) como um construto conceitualizado com base em quatro indicadores: o percentual de vendas realizadas no exterior, a rentabilidade relativa das exportações, o desenvolvimento de operações de exportação nos últimos cinco anos e a satisfação do exportador. Contudo, esta variável não será detalhada, uma vez que o objeto da pesquisa em questão não relaciona os fatores externos ao sucesso exportador.

No QUADRO 11 apresentamos os indicadores que são considerados como fatores nas variáveis contidas no modelo de sucesso exportador:

QUADRO 11
VARIÁVEIS DO MODELO DE SUCESSO EXPORTADOR

(Continua)

Variável	Indicador
Características da firma	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de independência da empresa (se a empresa pode ser vista como independente, parte de uma firma nacional, ou parte de uma firma internacional); • Número de empregados; • Plano de negócios (se a empresa possui ou não); • Experiência exportadora (número de anos de experiência da empresa).
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de exportação (se a empresa possui ou não); • Departamento de exportação (se a empresa possui ou não); • Pessoas dedicadas às exportações (número de pessoas e de anos dedicados); • Volume de recursos investidos em capacitação para exportação.
Atitude exportadora	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade dada à exportação em relação a outras atividades; • Percepção do risco da exportação comparativamente à venda no mercado doméstico; • Percepção do risco baseado na distância geográfica.

(Conclusão)

Planejamento de exportação

- Se a empresa desempenha as seguintes atividades contidas no plano de exportação:
- Descreve o país-alvo das exportações;
- Faz descrições numéricas dos mercados externos;
- Realiza uma análise da concorrência;
- Define as metas de exportação;
- Lista e avalia os canais de distribuição;
- Lista e avalia os possíveis parceiros comerciais;
- Estabelece uma política de precificação para exportação;
- Estabelece um plano de promoção no mercado externo;
- Investiga as necessidades a serem supridas nos mercados externos;
- Ajusta a estrutura organizacional;
- Formula um plano de exportação de longo prazo.

FONTE: adaptado da tabela 1 do artigo “*The impact of internal factors on the export success of dutch small and medium-sized firms*” (BIJMOLT & ZWART, 1994).

Os modelos e construtos teóricos apresentados neste capítulo servirão de base para a elaboração do roteiro de entrevista a ser utilizado na etapa de coleta de informações e para a construção do modelo de análise das variáveis internas das empresas pesquisadas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa tem como objeto central estudar e descrever as características internas e o comportamento de quatro organizações mineiras de pequeno porte que optaram por internacionalizar-se via exportações através da análise de variáveis pré-estabelecidas. Como parte do estudo proposto, serão investigadas também as variáveis externas que foram consideradas pelas empresas no processo de decisão de exportar. Como resultado final do trabalho, objetiva-se o estabelecimento de padrões de recursos internos presentes nas empresas investigadas que poderão ser considerados como fatores determinantes nas exportações do universo de empresas pesquisadas.

Para que alcancemos o objetivo proposto, será adotada a metodologia de pesquisa qualitativa descritiva. A pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos, e geralmente não emprega instrumental estatístico para analisar os dados. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos através do contato direto do pesquisador com a situação objeto de estudo. Desta forma, o pesquisador procura entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada, para então situar a interpretação dos fenômenos estudados (NEVES, 1996).

Algumas características são sugeridas por Neves (1996) como essenciais para que se identifique uma pesquisa qualitativa: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo do trabalho; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do pesquisador e o enfoque indutivo da mesma. Também é comum que os estudos qualitativos sejam feitos no local da origem dos dados e partem da suposição que seja mais lógico empregar a perspectiva da análise fenomenológica, quando se trata de fenômenos singulares e dotados de certo grau de ambiguidade. O estudo qualitativo supõe ainda um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador. De certa forma, os métodos qualitativos se assemelham a

procedimentos de interpretação de fenômenos empregues no dia-a-dia, que tem a mesma natureza dos dados que o pesquisador qualitativo emprega em sua pesquisa.

Como o nome indica, o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa – normalmente características ou funções (MALHOTRA, 2001). O autor conceitua a pesquisa descritiva como: “*Um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo ...*” (MALHOTRA, 2001: 108).

O autor diferencia a pesquisa descritiva da exploratória explicando que a primeira se caracteriza pela formulação prévia de hipóteses específicas. Desta forma, a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada uma vez que as informações necessárias estão claramente definidas. Para ele, uma concepção descritiva requer uma especificação clara de quem, o que, quando, onde, por que e a maneira da pesquisa. E conclui dizendo que a pesquisa descritiva, ao contrário da exploratória, é marcada por um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidades detalhadas de informações (MALHOTRA, 2001).

3.1 Método de pesquisa

A pesquisa em questão será desenvolvida em quatro empresas específicas, a partir da coleta e análise de dados particulares e aprofundados de uma situação, das decisões envolvidas nas mesmas e dos resultados obtidos em cada uma delas. Para que o resultado proposto seja obtido, será utilizado o método de estudo de casos múltiplos que objetiva o estudo comparativo de mais de uma unidade para melhor compreensão do fenômeno (YIN, 2001).

“... a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados” (SCHRAMM, 1975 apud YIN, 2001, P. 31).

O estudo de caso é a estratégia selecionada para se investigar ou examinar acontecimentos contemporâneos quando não se pode manipular comportamentos relevantes, e especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001). Além disso, permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto e é especialmente adequado ao estudo de processos explorando fenômenos sob vários ângulos (ROESCH, 1999).

A metodologia de pesquisa proposta enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados. Uma das aplicações desta metodologia é descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre, ou ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação de modo descritivo ou mesmo em uma perspectiva jornalística. Em suma, o estudo de caso representa uma forma de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados (YIN, 2001).

Segundo Roesch (1999), estudos de caso múltiplos envolvem a comparação de vários casos através da comparação de similaridades ou diferenças entre as unidades pesquisadas.

Projetos de casos múltiplos possuem vantagens e desvantagens distintas em comparação aos projetos de caso único. As provas resultantes de casos múltiplos são

consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto por conseguinte como sendo mais robusto (HERRIOTT & FIRESTONE, 1983 *apud* YIN, 2001).

Cada caso utilizado no estudo de casos múltiplos deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes (replicação literal) ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (replicação teórica). Um passo importante da replicação é o desenvolvimento de uma rica estrutura teórica. A estrutura teórica torna-se, mais tarde, o instrumento para se generalizar a casos novos (YIN, 2001). O modelo de método de estudo de caso proposto Yin (2001) encontra-se ilustrado na FIG. 10 e servirá como base para a elaboração do modelo de análise dos casos estudados nesta pesquisa.

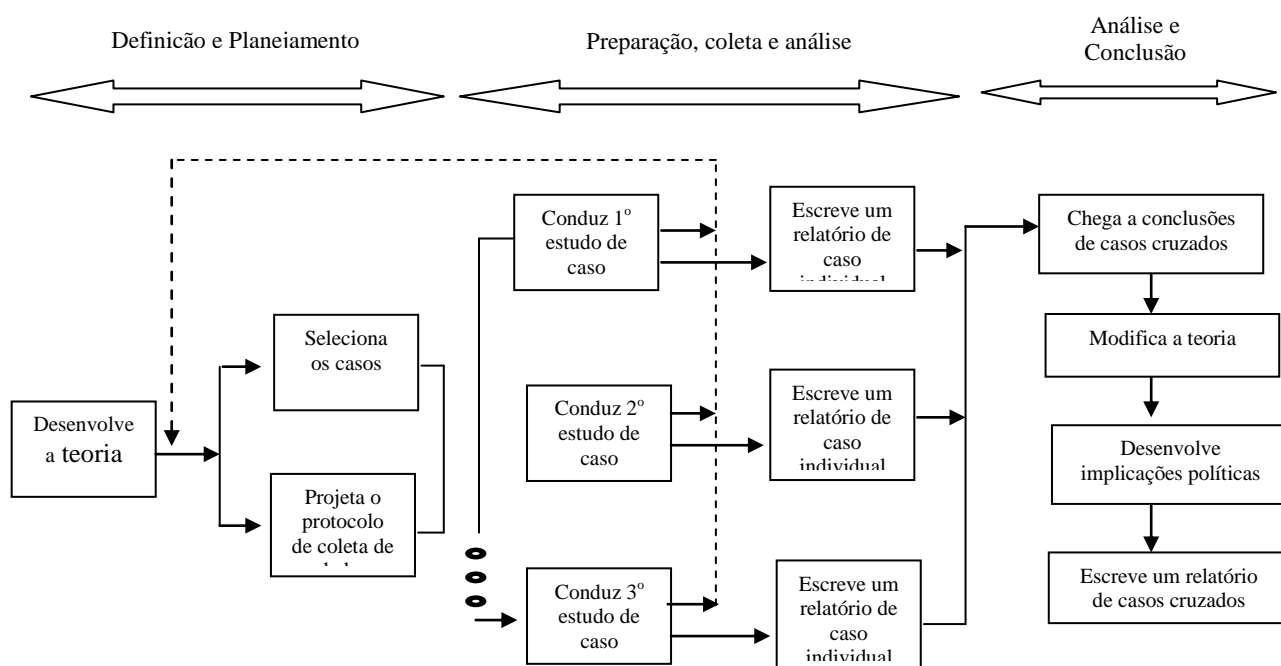


FIGURA 10 - Método de estudo de caso

FONTE: Estudo de caso: planejamento e métodos (YIN, 2001).

3.2 Limitações do método

Algumas críticas e preocupações são citadas pelos autores sobre a utilização do método do estudo de caso em pesquisas científicas. O pesquisador poderá ser acusado de negligência caso aceite evidências equivocadas ou visões tendenciosas que possam influenciar o significado das descobertas e conclusões e podem demorar muito e resultar em números e documentos ilegíveis (YIN, 2001).

Mas a crítica mais frequente é a de os resultados do estudo de caso resultar em conclusões dificilmente generalizáveis, dificilmente servindo para a verificação de hipóteses gerais ou de teorias (YIN, 2001; LAVILLE & DIONNE, 1999). Entretanto, o que se procura generalizar neste caso são os modelos e proposições e não as populações. O objetivo da utilização de quatro estudos de caso visa aumentar a confiabilidade da pesquisa e a identificação de semelhanças e diferenças entre os casos estudados.

Segundo Yin (2001), fatos científicos raramente se baseiam em um único experimento e sim em experimentos múltiplos que repetem o mesmo fenômeno sob condições diferentes. Pode-se utilizar a mesma técnica para os estudos de caso múltiplos. Neste caso são generalizáveis em suas proposições teóricas e não nas populações.

Vale ressaltar que as técnicas do estudo foram aplicadas somente ao segmento da bijuteria. Entretanto observa-se de acordo com os construtos teóricos referenciados nesta pesquisa, que as variáveis analisadas apresentam pequena variação em relação a outras indústrias, podendo-se observar variações mais expressivas na diferença de tamanho ou porte das empresas pesquisadas.

3.3 Critérios utilizados para a seleção dos casos

Para o desenvolvimento da pesquisa em questão foram selecionadas quatro empresas mineiras de pequeno porte, localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte que optaram por internacionalizar-se através da exportação de seus produtos.

A seleção inicial das empresas teve como critério a indicação do IBGM (Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos) das empresas do Estado de Minas Gerais, que foram selecionadas por esta instituição para participação no Programa Setorial Integrado de Exportações de Bijuterias Brasileiras – BIJÓIAS BRAZIL EXPORT apoiado pela APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações. O referido programa prevê a participação das empresas de bijuterias em ações promocionais no exterior, como feiras e eventos, participação de encontros empresariais internacionais, etc.

A seleção do IBGM foi realizada a partir do universo de empresas brasileiras expositoras regulares na feira BIJÓIAS, que é realizada em São Paulo quatro vezes ao ano, e do *mailing* da própria instituição. O trabalho de seleção foi realizado por empresa especializada em negócios internacionais indicada pela APEX, através da aplicação de um diagnóstico empresarial da capacidade exportadora. O número total de empresas nesta etapa era 150. Na seqüência, foram excluídas as empresas importadoras, restando aproximadamente 130 empresas candidatas ao Programa.

A partir deste universo, foi realizado um novo corte de empresas utilizando-se os seguintes critérios: qualidade e originalidade do produto, experiência exportadora anterior e percepção da atratividade da atividade exportadora pelo proprietário da empresa. 60 (sessenta) empresas foram selecionadas com base nos critérios descritos anteriormente.

Foi enviado um questionário preliminar para as 60 empresas pré-selecionadas pelo Programa, juntamente com uma carta de adesão ao Projeto APEX. Cabe ressaltar que a meta inicial do IBGM era de até 30 empresas brasileiras de bijuteria para participação no Programa de Promoção das Exportações do segmento em mercados externos.

O questionário enviado era composto por: dados cadastrais da empresa, o perfil exportador da empresa (exportadora ou não exportadora), regularidade das operações de exportação e confirmação do interesse do empresário responsável pela empresa em aderir ao Programa e realizar os investimentos necessários para participar das ações de promoção comercial previstas no projeto.

O IBGM recebeu 43(quarenta e três) questionários respondidos de empresas interessadas em participar do Programa Apex , 7 (sete) delas de Minas Gerais.

Os casos analisados nesta pesquisa foram retirados do universo final de empresas mineiras do segmento de bijuteria selecionadas pelo IBGM para participar do PSI – APEX.

Das sete empresas de Minas Gerais selecionadas para o Programa, identificamos a seguinte estratificação: 2 empresas já possuem atividades formais e regulares de exportação e 5 empresas não exportam formal e regularmente, mas já tiveram contatos informais com vendas externas através da visita de compradores estrangeiros em feiras do segmento. Três das empresas de MG se situavam fora da região metropolitana de Belo Horizonte e foram excluídas da amostra. Estas informações foram retiradas do questionário preliminar enviado às empresas pelo IBGM na etapa anterior de seleção das empresas ao qual o pesquisador teve acesso.

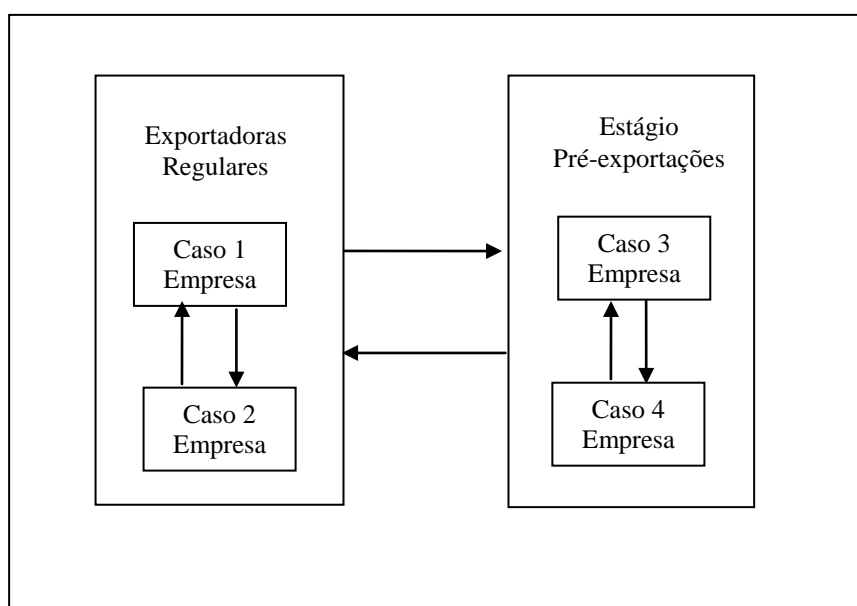
Como o objetivo deste estudo é contribuir com o entendimento das características da firma presentes nas empresas que optaram pela exportação e o estabelecimento de fatores

determinantes na atividade exportadora presentes nas mesmas, os dois casos de empresas selecionados são compostos por duas empresas que já possuem atividades regulares de exportação, e portanto encontram-se no estágio de exportações regulares, e duas empresas não exportadoras que se encontram no estágio pré-exportação. Desta forma, pretende-se identificar e comparar os recursos e características da firma presente em cada uma das empresas dentro de seus grupos específicos e realizar um comparativo entre os padrões identificados nos dois grupos de empresas respectivamente. O modelo de análise dos casos está representado no QUADRO 12.

Foi considerada também na seleção dos casos a serem analisados a disponibilidade da empresa e interesse de seus executivos em participar da pesquisa e dar acesso ao pesquisador às informações e documentos necessários para o desenvolvimento do estudo.

QUADRO 12

MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA



A classificação das empresas quanto ao porte obedeceu o critério adotado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) apresentado a seguir:

A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável à indústria, comércio e serviços, conforme sua Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002, é a seguinte:

Microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada de até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).

Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).

Médias Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

Grandes Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

A avaliação quanto ao envolvimento no processo de internacionalização das empresas selecionadas obedeceu os modelos apresentados nos capítulos 2.1.2 (Teoria Comportamental) e 2.3 (Exportações) deste trabalho, segundo as quais o envolvimento das empresas em mercados externos segue etapas sequenciais: estágio pré-exportações, exportação irregular, exportação exportações regulares através ou agentes, subsidiária de vendas e planta de produção no exterior.

3.4 Etapas e técnicas de coleta dos dados

Segundo Roesch (1999), a coleta de dados de um estudo de casos pode incluir instrumentos qualitativos ou quantitativos. Como pesquisa empírica, tende a combinar vários métodos de coleta, como entrevistas, questionário, observação, registros históricos, ou ainda o uso de dados secundários.

Neste trabalho, com o objetivo de melhor atender à metodologia de pesquisa proposta no item anterior à coleta de dados, será desenvolvida em quatro etapas distintas e complementares: aplicação do questionário preliminar; realização da entrevista semi-estruturada; e a observação direta e estruturada.

3.4.1 Aplicação do questionário preliminar

A primeira etapa de desenvolvimento da pesquisa em questão foi o envio do questionário preliminar às quatro empresas selecionadas para o estudo de casos múltiplos proposto por este trabalho. O questionário foi enviado e recebido por e-mail e respondido pelo(s) proprietário(s) das empresas. É importante destacarmos que, tratando-se de empresas de pequeno porte, os proprietários são os administradores principais da empresa, sendo eles também os principais responsáveis pela tomada de decisões estratégicas e pela gestão das exportações respectivamente.

A elaboração de questionários e análise quantitativa e qualitativa dos dados que daí resultam permite a obtenção de informações relevantes no processo de pesquisa. Por esta razão, pode-se dizer que o questionário é a espinha dorsal de uma pesquisa.

O objetivo do questionário foi o levantamento preliminar de informações cadastrais das empresas, do perfil detalhado de sua atividade, as principais características de vendas da empresa, o detalhamento de sua frequência exportadora e sua motivação e expectativa central com relação às exportações (vide APÊNDICE 1).

3.4.2 Realização da entrevista semi-estruturada

A entrevista será tratada neste estudo como a segunda etapa do processo de investigação e levantamento de informações junto aos principais executivos e gerentes envolvidos no processo de gestão das exportações da empresa .

Através da entrevista semi-estruturada serão coletadas as informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho. Quivy & Campenhoudt (1998) classificam a entrevista semi-dirigida como a mais utilizada em investigação social. Ela é semi-diretiva porque não é inteiramente aberta e nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Em geral o pesquisador possui algumas perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma resposta por parte do entrevistado. Porém o pesquisador não as utiliza necessariamente na ordem em que as anotou e sob a formulação prevista deixando o entrevistado “à vontade” para que fale abertamente com as palavras e na ordem que lhe convier, sendo papel do pesquisador re-encaminhar a entrevista para seus objetivos cada vez que o entrevistado se afastar deles. Esta entrevista possui a vantagem de favorecer o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos.

O roteiro para a entrevista foi desenvolvido a partir dos construtos apresentados no capítulo 3 deste trabalho. Ela consiste de perguntas abertas e fechadas e foi aplicado na seguinte seqüência: a) agendamento de reunião com os proprietários e gerentes de exportação/da empresa; b) aplicação da entrevista. A aplicação da entrevista foi realizada nas instalações das empresas e teve uma duração média de 5 horas. Participaram da entrevista os proprietários das empresas e seu gerente comercial / de exportação. Esta etapa contou também com uma visita à linha de produção e instalações da empresa (vide APÊNDICE 2).

Todas as entrevistas realizadas foram transcritas na íntegra para possibilitar uma análise mais aprofundada e precisa das informações coletadas nesta etapa.

3.4.3 A observação direta e estruturada

Como técnica complementar à etapa anterior de aplicação da entrevista semi-estruturada, a pesquisadora utilizou a observação direta e estruturada com o objetivo de aprofundar a análise sobre temas tratados na entrevista, e também como forma de explorar temas não abordados segundo o roteiro da entrevista que surgiram como relevantes ao longo do processo de investigação.

O método de observação é uma técnica primária para coleta de dados de comportamentos não verbalizados, podendo ser, por exemplo, observações visuais, auditivas, olfativas, etc. (BAILEY, 1992. p. 247)

A técnica de observação apresenta algumas vantagens importantes para a pesquisa qualitativa: é o melhor método de captação do comportamento não verbalizado em relação aos

demais; possibilita uma aproximação maior do objeto de estudo; estabelece uma relação mais informal com o objeto estudado por um período maior além de possibilitar o estudo no ambiente natural do objeto.

A aplicação desta técnica visa garantir a confiabilidade dos dados e informações coletadas validando por conseguinte a pesquisa qualitativa.

3.5 Análise dos dados

Segundo Yin (2001), a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, ou recombinar evidências tendo em vista as proposições iniciais do estudo. O autor propõe a análise dos dados tendo início na definição da estratégia analítica geral – que estabelece prioridades do que dever ser analisado e o porque, e em seguida a utilização da técnica analítica do estudo.

3.5.1 Estratégia geral

O objetivo de se definir uma estratégia geral para a análise dos dados coletados é tratar as evidências de forma justa, produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas auxiliando o pesquisador a escolher entre as diversas técnicas e concluindo com sucesso a fase analítica da pesquisa (YIN,2001).

Existem, segundo o mesmo autor, duas estratégias de análise de dados para estudos de casos. A primeira é baseada em proposições teóricas, e na ausência destas, a outra alternativa é desenvolver uma estrutura descritiva para organizar os estudos de casos. Adotou-se nesta pesquisa a combinação das duas estratégias através do desenvolvimento de um modelo analítico combinado, baseado nos modelos existentes no referencial teórico.

Segundo a estratégia baseada em proposições teóricas, os objetivos e o projeto original do estudo se baseiam em proposições que refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir. As proposições ajudam a por foco em certos dados e ignorar outros, bem como organizar o estudo de caso e definir explicações alternativas a serem examinadas (YIN, 2001). Desta forma, a análise dos dados coletados na pesquisa será realizada de acordo com o padrão de análise desenvolvido pelo pesquisador segundo a revisão teórica realizada neste trabalho e que também serviu para dar forma ao plano de coleta de dados.

3.5.2 Técnica de análise dos dados

Como a análise dos dados será realizada a partir da entrevista semi-estruturada e da observação que caracterizam técnicas de análise qualitativa, buscar-se-á a classificação das palavras, frases, ou parágrafos em categorias de conteúdo que permitam a interpretação e a explicação dos resultados obtidos (ROESCH, 1999).

Será utilizada a técnica da análise de conteúdo para permitir uma maior profundidade da análise dos depoimentos. A análise de conteúdo permite estabelecer uma correspondência entre mensagens e informações enviadas e as estruturas psicológicas e sociológicas dos enunciados (BARDIN, 1977). O autor conceitua a análise de conteúdo como

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1977:42).

A análise do conteúdo seguirá o roteiro apresentado a seguir:

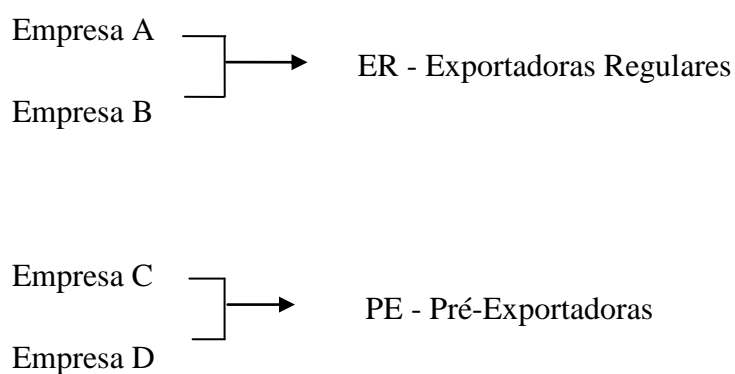
- a) definição das categorias analíticas;
- b) estratificação das respostas elaborando comparações entre grupos;
- c) apresentação dos dados em quadros comparativos ou outros modelos criativos;
- d) interpretação dos dados à luz das teorias conhecidas.

Assim, com base no modelo teórico apresentado no trabalho, os dados serão agrupados de forma a permitir sua análise e comparação. Análise esta que será implementada tendo como base a compreensão das comunicações realizadas ao longo da etapa de coleta de dados e da leitura do conteúdo disponibilizado formalmente através da transcrição das entrevistas e do conteúdo coletado através das manifestações implícitas dos entrevistados.

3.6 Estudos de Caso

3.6.1 Perfil das empresas

Inicialmente, serão apresentadas as empresas que foram pesquisadas e que compuseram cada estudo de caso individual e seu respectivo agrupamento:



Cabe ressaltar que as empresas C e D que compõem o grupo PE dos estudos de caso, apesar de se encontrarem na etapa pré-exportação, já tomaram a decisão de exportar e se preparam para participar de sua primeira atividade de promoção comercial no exterior – a participação na feira internacional de bijuteria Eclát de Mode – realizada em Paris.

O QUADRO 13 relaciona as principais características dos negócios das empresas entrevistadas e foi elaborado com base no questionário enviado às empresas disponível no APÊNDICE 1 deste trabalho.

QUADRO 13
CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

(Continua)

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Localização	Belo Horizonte	Belo Horizonte	Belo Horizonte	Belo Horizonte
Ano de fundação	1989	1997	1992	1986
Número de funcionários próprios	10	15	15	16
Funcionários terceirizados	30	0	35	32
Faturamento anual (R\$)	1.400.000	1.240.000	1.656.000	1.300.000
Segmento de atividade	Fabricação e exportação de bijuterias; Exportação de móveis e objetos de decoração	Fabricação de bijuteria	Fabricação de folheados	Fabricação de folheados
Produtos	Colares, pulseiras e brincos feitos de materiais diversos, tais como: osso, semente, pedras brasileiras e conchas; Móveis e objetos de decoração	Bijuterias, anéis, broches, brincos, colares, pulseiras e cintos	Anéis, brincos, colares, pingentes, pulseiras, broches, acessórios e tornozeleiras folheadas em ouro e rodium	Folheados com pedras brasileiras semi-preciosas
Volume de produção anual (peças)	60.000	100.000	90.000	79.200
Empresa exportadora	Sim	Sim	Não	Não
Exportações em 2004 (US\$)	400.000	25.000		
Exporta regularmente desde	1999	2002		

(Conclusão)

Mercados de destino	EUA, Inglaterra, Portugal, Espanha e França	Europa, América do Sul, Ásia		
Terceirização do processo de produção	Facção das peças	Não terceiriza	Montagem, fundição e acabamento	Lapidação, solda e folheação
Utiliza matéria-prima importada	Não	Sim	Sim	Não
Designer próprio	Sim	Sim	Sim	Sim
Capacidade de alavancar recursos	Imediata	Médio-prazo	Imediata	Médio-prazo
Motivação para exportar	Crescimento Diversificação (abertura) de mercado	Crescimento (alavancagem operacional) Diversificação de mercado	Expansão dos negócios Maior competitividade Diversificação de mercados	Expansão dos negócios (expansão da receita) Estabilidade
Envolvimento direto dos proprietários nas exportações	Sim	Sim	Sim	Sim
Dificuldades para exportar	Não informadas	Não informadas	Custos de marketing internacional Falta de conhecimento dos mercados	Garantias de liquidez no processo
Responsável pelo preenchimento do questionário	Proprietário	Proprietário	Proprietário	Proprietário

Algumas observações importantes que são verificadas em todas as empresas que compuseram os estudos de caso se fazem necessárias para que o ambiente do universo de entrevistadas seja caracterizado e os objetivos desta pesquisa reforçados:

- Estão localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte;
- Possuem mais de 8 anos de funcionamento;
- São empresas de pequeno porte;
- Possuem designer próprio ou modelo misto
- Possuem capacidade de alavancar recursos financeiros para investir nas exportações;
- Têm no crescimento ou expansão dos negócios sua principal motivação para exportar;
- Os proprietários estão diretamente envolvidos na gestão das exportações.

3.7 Análise dos dados / Recursos internos mapeados

A partir da entrevista semi-estrutura que foi realizada com os representantes das empresas e seus gerentes comerciais através de roteiro específico (APÊNDICE 2), foi possível realizar um mapeamento detalhado dos recursos internos presentes nas empresas selecionadas para cada estudo de caso.

Cada grupo de recursos foi classificado como um fator, sendo este fator dividido em variáveis, e para cada variável foram estabelecidos parâmetros de resposta. As variáveis foram agrupadas em fatores específicos de acordo com os modelos propostos nos recursos

internos para exportação apresentados no referencial teórico. Os fatores utilizados para a análise das entrevistas foram categorizados em quatro indicadores:

a) Atitude exportadora

Neste fator foram analisadas as motivações da empresa para exportar, as variáveis que impactaram a decisão de exportar, o grau de participação do proprietário da empresa nesta decisão, os fatores (internos e externos) considerados na decisão, o grau de prioridade dado pelo proprietário / principal executivo da empresa à atividade exportadora, os benefícios da atividade exportadora percebidos pela empresa, o grau de envolvimento e comprometimento do principal executivo com a gestão das exportações, a orientação internacional do principal executivo e a disponibilidade do proprietário em disponibilizar recursos e correr riscos calculados no processo de exportação.

b) Estrutura organizacional

Neste fator foram analisados a capacidade produtiva da empresa (disponibilidade imediata ou de alavancagem), o planejamento e controle da produção, o tipo de relacionamento com os fornecedores e o grau de dependência dos mesmos, a gestão de estoques e de custos, a capacidade de resposta da empresa às demandas específicas de adequações no produto e processo produtivo, a disponibilidade de recursos financeiros para investir nas exportações e respectiva prontidão da empresa para fazer os investimentos, a política e controle de qualidade, o grau de informatização e o lay-out físico e instalações das empresas.

c) Competências

Neste fator foram analisadas o posicionamento de mercado da empresa, política de vendas e relacionamento com clientes, política de promoção comercial e material promocional, o processo de desenvolvimento de produtos, a qualidade e originalidade do produto, as dimensões do produto mais valorizadas pelos clientes, a política de precificação da empresa e o processo de comunicação interna.

d) Planejamento de exportação

Neste fator foram analisados os aspectos relativos à gestão das exportações, incluindo a existência de um plano formal de exportações, a definição de objetivos e metas claras com relação às exportações, a existência de um plano de promoção nos mercados externos, a disponibilidade e qualificação da equipe de gestão das exportações, o conhecimento da empresa sobre os mercados externos, concorrência internacional, legislação e sistemática das exportações e a existência de uma cultura exportadora na empresa.

Na continuidade da análise deste fator as empresas as variáveis foram segmentadas entre as empresas ER – Exportadoras regulares e as empresas PE – Pré-exportadoras.

ER: modalidade de exportação adotada, a terceirização das operações de exportação, a existência de contratos formais em mercados externos, as dimensões do produto mais valorizadas pelos importadores e a realização de pesquisas de mercado.

PE: identificação de resistências internas ao ingresso na atividade exportadora, experiências anteriores com exportação, a participação em feiras e eventos no exterior e o grau de conhecimento da concorrência a ser enfrentada nos mercados externos.

A avaliação e definição do parâmetro a ser utilizado para classificar a variável em cada caso foi realizada com base na análise criteriosa do conteúdo da transcrição das entrevistas realizadas nas empresas A,B,C e D, e nas informações colhidas através da observação direta do comportamento, dos produtos e do ambiente da empresa.

Parte da transcrição literal do depoimento dos representantes das empresas estão destacadas com o objetivo de permitir a análise categorizada das variáveis que compõem cada fator / recurso interno das empresas.

3.7.1 Análise 1: análise comparativa dos casos A e B

A análise dos estudos de caso será realizada a partir dos padrões de variáveis existentes nas empresas pesquisadas. Serão destacados primeiramente partes do depoimento (SIC) dos proprietários das empresas entrevistados, em seguida, destacados os padrões identificados entre as variáveis, e finalmente será realizada a análise conclusiva do fator em questão.

*Atitude exportadora*Depoimento do representante da empresa A (SIC)

“... somos uma empresa que nasceu exportadora e não para exportar. Eu tinha um histórico com o mercado externo e estou sempre buscando novos mercados e clientes no exterior. Fascinei pelo mercado de Biju, aí, me aprofundei neste segmento... acho que podemos crescer muito ainda , toda vez que vou ao exterior percebo o interesse pelos produtos brasileiros e volto cheia de idéias para novos produtos...”

“...eu criei a empresa e decidi que o que eu queria era exportar, também foi assim para a bijuteria, é claro que hoje, quando capto um cliente novo consulto minha gerente de produção para tomarmos a decisão de aceitarmos o pedido...”

Depoimento do representante da empresa B (SIC)

“...começamos a exportar porque tivemos a necessidade de atender a pedidos de compradores estrangeiros que fizemos contato durante as feiras em SP, aí corremos atrás para saber como devíamos fazer para preencher toda a documentação necessária...é claro que também queremos crescer porque a empresa está pronta para isto...e agora a oportunidade de participar destas feiras no exterior pode nos ajudar muito a aumentar as exportações...”

“...para mim, o mercado interno de atacadistas do Brasil está quebrado e a forma que eles trabalham não nos interessa...eles querem o menor preço do mercado e os maiores prazos para pagamento... no mercado externo conseguimos o pagamento com valor agregado e antecipado...”

“...quando recebemos o primeiro pedido do exterior, eu e minha sócia sentamos e decidimos se era interessante para nós ou não...hoje eu tomo todas as decisões, ela me ajuda nos modelos, que é a sua praia, criação...”

Na análise do fator “Atitude Exportadora” com relação às exportações podemos destacar as seguintes informações:

- As empresas A e B entendem a decisão de exportar como uma possibilidade de expansão ou crescimento do negócio. Entretanto, a empresa A utilizou o potencial de crescimento a partir da exportação na tomada de sua decisão, enquanto que a empresa B orientou a tomada de decisão pela oportunidade externa de negócios baseada em uma demanda específica de compradores externos e na sua percepção de saturação do mercado doméstico;
- A decisão de exportar foi tomada a partir do desejo do administrador ou principal executivo da empresa de ingressar na atividade exportadora;

Depoimento do representante da empresa A (SIC)

“...sim, levamos em consideração os nossos recursos quando decidimos exportar a bijuteria, nós já tínhamos a experiência na importação e sempre visitávamos as principais feiras no exterior...eu sabia que nós podíamos fazer um produto diferente, com a cara do

Brasil...os fornecedores a gente já tinha...não fizemos nenhuma análise formal mas verificamos a produção e o tempo disponível....”

Depoimento do representante da empresa B (SIC)

“...sim, nós consideramos a estrutura da empresa...nada formal, nós decidimos trabalhar com este segmento para exportação porque há um recurso maior de vender com pagamento antecipado e estamos sendo assediados a todo momento por esses compradores internacionais...foi pelas oportunidades e pelo interesse desses compradores internacionais...”

- Foram consideradas na decisão de exportar tanto fatores internos (recursos disponibilizados pela empresa) como os fatores e estímulos externos (oportunidade de negócios / demanda pelos produtos), mas não foi realizada nenhuma análise formal dos recursos disponíveis. Cabe ressaltar contudo que, apesar de as empresas responderem positivamente à análise de recursos internos previamente à tomada de decisão de exportar, na empresa A esta orientação é confirmada pelo estímulo à exportação baseado na originalidade do produto, enquanto que na empresa B fica evidente que a análise interna não foi realizada simultaneamente à análise do ambiente externo, mas como consequência de pedidos inesperados de compradores em mercados externos;

- A decisão de exportar em ambos os casos foi tomada pelo proprietário / principal executivo, sendo ele também o responsável direto pela gestão das exportações na empresa. Da mesma forma, a tomada de decisões sobre os assuntos relacionados às exportações também encontra-se centralizada na figura do proprietário da empresa;

Depoimento do representante da empresa A (SIC)

“...exportar é o nosso negócio, estamos nesse ramo há 15 anos...começamos com produtos artesanais, ligados à cultura do Brasil, depois passamos para os objetos de decoração e móveis e investimos depois no segmento de biju...nosso principal objetivo é sempre aumentar as exportações mas sabemos que para isto temos que estar sintonizados com as tendências do setor e sempre lá, no mercado, direto com os compradores...sempre investimos nas novas oportunidades ...como esta do IBGM agora...”

Depoimento do representante da empresa B (SIC)

“...o mercado interno está saturado...sabemos pela nossa experiência que o comprador estrangeiro quando quer o produto paga a vista...podemos investir mas pela nossa experiência, tem muitos compradores dispostos a comprar nosso produto como está...”

Pode-se distinguir o perfil do tomador de decisão na empresa A do tomador de decisão da empresa B. Na empresa A percebe-se claramente a orientação internacional do principal executivo, orientação esta embasada no alto grau de prioridade que é dado às exportações na empresa; aos benefícios das exportações identificados pela empresa como sendo a sobrevivência do negócio no médio/longo prazo, aprendizagem organizacional e atualização das tendências do setor; a expectativa do gestor de retorno de médio e longo prazo nos investimentos realizados nas exportações e o seu alto grau de comprometimento com a atividade exportadora.

Desta forma, a exportação é vista como uma atividade estratégica do negócio e portanto conta com o compromisso do principal executivo em disponibilizar imediatamente recursos gerenciais e financeiros para a gestão das exportações e sua pré-disposição em correr riscos calculados para alavancar a atividade exportadora.

Na empresa B a exportação é entendida como atividade complementar às oscilações da demanda no mercado interno e o principal executivo não possui uma orientação internacional consolidada. Esta conclusão é reforçada também pelo fato de a exportação não ser vista como prioritária, pela percepção e interesse de retorno no curto prazo dos investimentos realizados nas exportações e pela identificação do potencial de ganhos de escala como sendo o principal benefício para a empresa gerado pelas exportações e a justificativa da prioridade da atividade para o gestor principal.

Identifica-se também a disponibilidade do principal executivo em investir somente os recursos gerenciais e financeiros estritamente necessários para a gestão das exportações e sua aversão ao risco nas operações de exportação.

Desta forma, pode-se dizer que as características do tomador de decisões na empresa A estão diretamente relacionadas ao desempenho exportador da empresa: regularidade das exportações e volumes exportados. Contudo, como esta pesquisa se trata de um estudo de caso, suas conclusões não podem ser generalizadas, mas servem como sugestões para pesquisas posteriores.

Estrutura organizacional

Depoimento do representante da empresa A (SIC)

“...tenho uma gerente de produção que fica responsável por receber os pedidos e encaminhar para produção...parte da produção é terceirizada, a chefe de cada equipe é funcionária da empresa para se ter o controle de qualidade...tenho um programa informatizado de custo que eu insiro a ficha técnica com todos os itens e lanço para ter o custo...tenho o programa todo colocado para calcular o tempo de produção...nenhum problema para alavancar a produção ... já

adaptamos os produtos às demandas dos compradores o tempo todo...”

Depoimento do representante da empresa B (SIC)

“...temos um software onde todos os custos são feitos por ele...eu consigo controlar a composição dos produtos para achar um preço de venda compatível com o mercado... nossa produção é artesanal... imagina como está o meu banco de dados para fazer composição e matéria-prima de cada produto... isto eu faço de maneira precária...tentei fazer um controle de estoque por cor e modelo e a empresa ficou um mês parada... tenho disponibilidade para produzir mais...não tenho problema com as adaptações nos produtos...”

As empresas A e B apresentaram as seguintes características comuns associadas ao fator avaliado:

- Presença de capacidade produtiva ociosa;
- Planejamento e controle da produção informal mas realizado;
- Planejamento e controle de estoques informal (justificado pelas empresas pela alta rotatividade do mesmo e volumes de peças);
- Controle de custos na produção formal e planejado através da utilização de sistema informatizado específico;
- Capacidade e flexibilidade imediatas para adaptação da produção e dos produtos às demandas externas. Este item está diretamente associado ao porte das empresas, à característica artesanal da produção deste segmento e à necessidade de baixa qualificação da mão-de-obra que o setor demanda.
- Existência de uma política informal de controle de qualidade das peças produzidas pelas empresas mas apontada como preocupação central dos gestores;

- Relacionamento com fornecedores caracterizado pela parceria e o relacionamento de longo prazo e confiança mútua;
- Inexistência de certificações externas;
- Existência de rede interna de computadores;
- Lay-out físico de produção informal e artesanal;

A empresa A apresenta disponibilidade de recursos financeiros imediata para investimento nas exportações e a prontidão imediata para executá-los.

A empresa B apresenta capacidade de alavancagem dos recursos financeiros no médio / longo prazo e sua prontidão para investir no processo é respectivamente de médio / longo prazo.

Estes aspectos associados mostram que a empresa B possui uma atitude reativa ao estímulo exportador enquanto a postura da empresa A pode ser classificada de pró-ativa, uma vez que a mesma busca construir as oportunidades de negócios para incrementar sua atividade exportadora.

Competências

Depoimento do representante da empresa A (SIC)

“... eu tento conversar com minhas gerentes (comercial e de produção) para tomar decisões mas confesso que na maioria das vezes elas só ficam sabendo depois que eu já tomei as decisões...agora eu contratei uma gerente administrativa e espero que possa delegar mais... eu tenho uma consultora de moda que pesquisa as tendências...

coberimos as principais feiras internacionais do setor duas a três vezes ao ano... ficamos uns 10 dias em reunião criando as peças... vários clientes não querem o que tem no comercial, eles querem uma linha exclusiva e eu faço... minha linha é praticamente toda faccionada...vendo para praticamente dos os estados brasileiros...principal ponto de venda são as feiras do setor em SP..."

Depoimento do representante da empresa B (SIC)

"...eu, cuido da parte administrativa e minha sócia da parte de desenvolvimento, quando há algo importante para resolvermos nos reunimos... já estamos em quase todos os estados brasileiros... nosso principal canal de venda são as feiras que participamos 4 ou 5 vezes ao ano... o desenvolvimento de produto é feito através de pesquisas nas revistas, nas palestras que a organização da feira oferece e também na própria participação nas feiras, onde estão os melhores do Brasil..."

Pode-se destacar as seguintes características identificadas como padrão entre as empresas A e B:

- As empresas fornecem para mais de 10 (dez) estados brasileiros;
- Possuem estruturas formais de venda através de *show-room* na sede da empresa;
- A maior parte de sua comercialização no mercado doméstico é feita através da participação das empresas nas feiras nacionais atacadistas do setor;
- Não existem procedimentos formais de relacionamento com clientes, o contato é feito durante participação nas feiras nacionais;
- As empresas possuem material promocional (folder) e site na internet somente em português;

- O desenvolvimento de produtos é feito através de designer próprio ou do modelo misto de desenvolvimento de produto através da contratação de designer terceirizado;
- O monitoramento da concorrência no mercado doméstico é freqüente uma vez que as principais empresas do setor se encontram na feira do segmento 5 vezes ao ano;
- A política de precificação é formal e baseada no levantamento de custos por peça produzida;
- A comunicação interna é pouco transparente e fluida característica esta que pode ser explicada pelo fato de as informações e decisões em empresas de pequeno porte estarem concentradas no principal executivo/ proprietário da empresa.

Algumas assimetrias identificadas entre as empresas A e B no que diz respeito às competências merecem ser destacadas:

A empresa A realiza um acompanhamento periódico das tendências do setor através da visita a feiras internacionais do segmento duas ou três vezes ao ano. Estas visitas também são utilizadas pelo principal executivo para analisar a concorrência nos mercados externos e novas matérias-primas para serem utilizadas na produção.

A empresa B nunca participou de feiras internacionais do setor em mercados externos e utiliza a concorrência no mercado interno como fonte de inspiração para o desenvolvimento de sua linha de produtos.

Estas diferenças ficam explícitas ao serem analisadas a qualidade e originalidade dos produtos fabricados por cada uma destas empresas. O produto da empresa A é um produto

de alta qualidade e originalidade, o que permite à empresa uma atitude pró-ativa com relação a potenciais compradores nos mercados externos. Já a empresa B possui um produto de qualidade média e baixa originalidade, o que a coloca na condição de reagir aos estímulos e demandas externas por seu produto.

Planejamento de Exportação

Depoimento do representante da empresa A (SIC)

“... eu tenho muitos contatos lá fora e sempre mando mostruário... eu tinha uma representante na França mas não deu certo... ao longo das minhas viagens eu vou testando os produtos...tenho um assistente na parte operacional do trabalho mas sou eu que tomo as decisões e atendo os clientes...nosso produto é apreciado no exterior, pela originalidade das peças e por sua qualidade principalmente...”

Depoimento do representante da empresa B (SIC)

“... sabemos que queremos exportar mais, quanto ainda não sabemos... vamos ver o resultado da participação na feira de Paris...a empresa já sabe que as mercadorias que vão para exportação exigem um tratamento diferenciado e não fazem resistência alguma... os clientes que temos compram nosso produto pela combinação de preço e qualidade que os mesmos oferecem...buscamos mercados de acordo com o apoio que recebemos do IBGM e dos clientes que encontramos nas feiras de SP... é muito caro para uma empresa pequena como nós fazer feiras e eventos no exterior sem ter certeza de negócios...”

Não existem planos formais de exportação nas empresas pesquisadas. Isto significa que as empresas pesquisadas não definem clara e formalmente suas metas e objetivos com relação ao mercado externo. As informações, estratégias e atividades a serem desenvolvidas encontram-se na “cabeça” do principal executivo. A falta de planejamento das

operações de exportação nas empresas faz com que como consequência, não exista um plano de promoção comercial formal– participação em feiras e eventos no exterior, etc.

- O departamento de exportações é composto pelo principal executivo – à frente dos contatos e negociações internacionais – e um estagiário ou apoio técnico – responsável pela parte burocrática da exportação;
- As empresas A e B exportam diretamente e terceirizam o processo de despacho aduaneiro.

A empresa A pesquisa esporadicamente os mercados externos e sua concorrência através da participação e visita a feiras e compradores internacionais, e conhece integralmente a legislação e a sistemática brasileira de exportação do segmento e a legislação de importação do setor dos mercados externos com os quais opera.

O principal executivo é o único na empresa a falar um idioma estrangeiro fluente: o inglês, mas existe cultura exportadora na empresa. Fato este que pode ser explicado pelo histórico de negócios de exportação da empresa.

A empresa possui parcerias com distribuidores e canais locais nos mercados externos nos quais opera e o produto é comprado pelos importadores pela combinação da: originalidade, qualidade e preço, listadas em ordem de prioridade.

A empresa B não pesquisa os mercados potenciais e a concorrência no mercado internacional, e não possui relacionamentos com canais ou distribuidores em mercados externos. Os principais atrativos de seu produto são: o preço e a qualidade – listados em ordem de prioridade.

A empresa conhece parcialmente a legislação brasileira e os trâmites burocráticos da exportação do setor e conhece parcialmente a legislação dos mercados importadores de seus produtos e não existe cultura exportadora na empresa.

3.7.2 Análise 2: análise comparativa dos casos C e D

Na análise comparativa das empresas C e D tentaremos estabelecer as correlações dos fatores entre as empresas pesquisadas. Serão destacados inicialmente os padrões identificados e na seqüência as assimetrias identificadas.

Atitude exportadora

Depoimento do representante da empresa C (SIC)

“... decidimos exportar porque entendemos que poderemos nos beneficiar expandindo nosso negócio, desenvolvimento de competitividade a nível global e presença no exterior, onde é lançada a moda tendo conhecimento das tendências que chegarão ao mercado interno... vamos reduzir os custos de pesquisa além de flexibilidade e manutenção do faturamento...no mundo globalizado você tem que estar preparado para a concorrência...e agora este projeto do IBGM vai nos ajudar a reduzir nossos custos...nós, eu e meu pai (sócio) tomamos a decisão de exportar ... nós vendemos bem hoje para o mercado interno...chegamos à conclusão que não adiantaria deixarmos para ir pro mercado externo depois...foi uma decisão consciente...”

Depoimento do representante da empresa D (SIC)

“...decidimos exportar porque sabemos que no exterior tem mercado para as pedras brasileiras porque ela é valorizada, queremos investir nesse processo...nosso produto é muito bom e temos condições de vender lá fora... principalmente estabilidade e receita... o país hoje não te dá estabilidades...eu e meus irmãos (sócios) tomamos a decisão...estamos colocando todas as nossas fichas neste programa que o IBGM está patrocinando...vamos poder reduzir muito nossos investimentos para uma atividade que já tínhamos interesse...somos uma empresa de 20 anos de mercado e conhecemos bem nossas dificuldades, com certeza nossa estrutura e experiência nos dão segurança para este novo desafio...não fizemos um levantamento formal dos recursos...”

“...já chegamos a explorar o máximo do que o mercado nos permite...estamos no limite com uma capacidade instalada bem superior...não podemos fabricar para deixar no estoque, precisamos de outro mercado que consuma nossa capacidade de produção...”

A decisão de exportar foi tomada a partir do desejo do principal executivo da empresa e por ele mesmo e em ambos os casos pesquisados, a perspectiva de crescimento ou expansão do negócio e de diversificação de mercados foi o grande atrativo ou força impulsora do interesse das empresas.

Não se pode contudo ignorar o poder de influência dos incentivos oferecidos pelo Projeto de Exportação APEX a estas empresas, uma vez que o mesmo representou uma redução de custos significativa no investimento a ser realizado pelas empresas em sua primeira ação de promoção comercial no exterior.

- Segundo as empresas C e D, os recursos internos disponíveis foram considerados na tomada da decisão de exportar, mas não foi realizada nenhuma análise formal dos mesmos;
- É alta a prioridade dada pelos proprietários à atividade exportadora na empresa;
- A sobrevivência do negócio no médio/longo prazo é o principal benefício percebido pelas empresas a partir do ingresso na atividade exportadora. Entretanto, a empresa C também enxerga a perspectiva da aprendizagem organizacional, e a empresa D dos ganhos de escala na produção;
- O principal executivo da empresa é o responsável direto pelas exportações e seu comprometimento é alto com a gestão das exportações;
- Percebe-se a orientação estratégica e internacional dos principais executivos das empresas C e a partir das seguintes características:
 - Alta atratividade das exportações;
 - Compromisso em disponibilizar recursos (gerenciais e financeiros) para viabilizar as exportações;
 - Disposição para correr riscos calculados na gestão das exportações;
 - Percepção de retorno de médio/longo prazo para os investimentos realizados nas exportações.

Pode-se concluir que as empresas C e D decidiram estrategicamente ingressar na atividade exportadora. Não se pode, contudo, desprezar o fato de as mesmas não terem conduzido levantamentos formais de seus recursos internos e portanto de sua capacidade exportadora.

Estrutura organizacional

Depoimento do representante da empresa C (SIC)

“...hoje, estamos colhendo os frutos de um trabalho desenvolvido há três anos onde nosso negócio foi todo redesenhado, mudamos o foco da empresa e passamos a ser mais competitivos... nossa empresa cresceu 100% de 2004 para 2005 pela filosofia de fazer o que o cliente quer com qualidade total nos produtos... temos ranking de produtos, de clientes...tudo aqui é informatizado estoque, custos...”

Depoimento do representante da empresa D (SIC)

“...temos vários controles...o de fabricação, de matéria-prima, estoque de pedras... periodicamente eu pego o ranking de vendas e vejo os 30 produtos mais vendidos e verifico o estoque...temos uma planilha de custo por produto...existe um controle informatizado do que foi pedido para ser fabricado... também fazemos pesquisa pelas variáveis de preço no mercado...”

Os recursos que foram identificados em ambas as empresas analisadas:

- Planejamento e controle da produção informal mas existente e praticado pelas empresas;
- Modelo de relacionamento com fornecedores baseado na parceria de longo prazo;
- Planejamento e controle de estoque formais;
- Controle formal de custos na produção através da utilização de sistema informatizado específico;

- Capacidade imediata de adaptar a produção e respectivos produtos às demandas dos clientes;
- Ambas empresas apontaram o controle de qualidade como prioridade do negócio e possuem modelos informais que são executados nas empresas;
- Padrão intermediário de lay-out físico e instalações das empresas;
- Inexistência de certificações;
- Existência e utilização de rede interna de computadores.

Com relação aos recursos financeiros disponíveis para investir nas exportações as empresas C e D estão dispostas a realizá-los, entretanto enquanto a empresa C já possui os recursos disponíveis a empresa D somente poderia alavancá-los no médio / longo prazo o que poderia vir a comprometer seu desempenho exportador e sua capacidade de atender os importadores em mercados externos.

Competências

Depoimento do representante da empresa C (SIC)

“... fazemos um investimento muito grande em design e modelistas... 95% da criação é nossa, através de designer próprio... ela viaja sempre para a Itália, Europa, participamos sempre de palestras IBGM...as tendências são muito importantes para nós... o diferencial do nosso produto está no design e na qualidade...”

Depoimento do representante da empresa D (SIC)

“... nossa designer é de SP, ela nos manda os desenhos e escolhemos...temos outras duas aqui com o mesmo processo...nosso produto tem uma característica que já é identificada pelo cliente...temos representantes de ponta a ponta no país, eles trabalham com a pronta entrega...trabalhamos também pela internet... fazemos um trabalho pós-feira e de marketing...”

- As empresas C e D comercializam seus produtos em mais de 10 estados brasileiros;
- A estrutura de vendas das empresas conta com um *show-room* na sede da empresa, representantes formais em outros estados e participação em todas as versões da feira nacional do setor;
- O material promocional (folder) e o site da empresa na internet são disponíveis somente em português e as empresas promovem seus produtos prioritariamente nas feiras do setor;
- O produto fabricado pelas empresas é de alta qualidade e originalidade;
- O processo de comunicação interna das empresas é transparente e fluido e esta é uma preocupação constante apontada pelos entrevistados;
- O design / originalidade do é a dimensão do produto mais valorizada pelo cliente seguida pela qualidade.

A empresa C desenvolve seus produtos a partir de designer próprio, que acompanha e monitora as tendências do setor no mercado internacional. Este trabalho é feito através da participação em feiras internacionais de tendências do segmento.

É implementada uma política formal de relacionamento com os clientes através da utilização de um CRM (*customer relationship management*), e a empresa possui um sistema formal de precificação e planificação de preços a partir de sistema informatizado especializado.

A empresa D desenvolve produtos através do modelo misto – designer próprio e designers terceirizados. Não existe um modelo formal de relacionamento com clientes e a empresa monitora a concorrência esporadicamente. A precificação dos produtos é feita com base em modelos informais de planificação.

Planejamento de exportação

Depoimento do representante da empresa C (SIC)

“...o pessoal está pronto para colaborar mas teremos uma dificuldade interna na adaptação do pessoal com relação ao idioma, só eu falo o inglês, estamos hoje no processo de contratação de uma gerente comercial que fale duas línguas, principalmente para o acompanhamento do processo de exportação...tivemos uma pessoa da Colômbia que conheceu nosso produto...ela disse que nosso preço era competitivo...mantive contato mas pela dificuldade do idioma...não deu certo...tivemos uma outra experiência na Argentina....eles compraram nosso produto na feira...acho que acabaram produzindo cópias do nosso produto lá”

Depoimento do representante da empresa D (SIC)

“...já fizemos uma venda para os Estados Unidos através de um cliente no Rio de Janeiro e sabemos que o mercado lá é muito rigoroso...eles não são flexíveis... fizemos uma feira no Chile e foi a única vez que tivemos contato com o exterior...somos inexperientes

neste mercado... temos pouco conhecimento sobre comércio exterior, não temos ninguém na empresa com esse conhecimento, não temos nenhum contato e não temos como fazer... mas temos o desejo e a disposição”

Não foram identificados nas empresas modelos formais de planejamento para exportação. Os representantes das empresas tomaram a decisão mas não fizeram um plano de ações a ser executado formalmente. A maior parte das informações está na “cabeça” nos gestores.

- Não existem metas claras e definidas com relação às exportações;
- Não existe um plano de promoção comercial no exterior da empresa. As empresas pretendem executar as ações que forem sugeridas pelas gerências do projeto de exportação IBGM – APEX;
- O principal executivo representa a equipe de exportações;
- Os executivos das empresas falam o inglês com fluência;
- As empresas e respectivos gestores desconhecem a legislação e sistemática brasileira de exportação do seu setor e também desconhecem a legislação de importação do segmento de mercados externos;
- Os entrevistados não identificam resistências internas ao ingresso na atividade exportadora;
- As empresas C e D já tiveram experiências de exportação informais ou através de terceiros;
- Conhecem superficialmente a concorrência que será enfrentada nos mercados externos;
- Não há cultura exportadora na empresa.

A empresa D já participou de uma feira internacional como expositora, e a empresa C nunca participou de eventos internacionais como expositora.

3.8 Análise sintética: análise comparativa dos casos A, B, C e D

Nesta análise destacaremos as características e variáveis internas presentes nos quatro casos analisados. Nosso objetivo central a partir desta análise é o estabelecimento de fatores determinantes das exportações de pequenas empresas a partir da identificação de padrões de recursos internos e de variáveis comuns presentes em todas as empresas pesquisadas nos casos A, B, C e D.

Destacaremos também as variáveis que apresentaram três empresas como respondentes, uma vez que na análise dos dados, três empresas representam mais de 50% do universo de empresas pesquisadas.

Desta forma, os itens que apresentam três empresas respondentes não poderão ser considerados como padrão da análise comparativa dos casos pesquisados, mas como relevantes para consideração e pesquisa posterior.

Os recursos serão analisados tendo como referência o quadro comparativo (QUADRO 12) que foi utilizado para a análise dos casos A e B e para os casos C e D.

Atitude exportadora

QUADRO 14
QUADRO COMPARATIVO – FATOR ATITUDE EXPORTADORA

(Continua)

FATOR INTERNO	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Total Variáveis 0-4
Atitude Exportadora					
Decisão de exportar					
Decisão estratégica de crescimento	X	X	X	X	4
Considerou os recursos internos disponíveis	X	X	X	X	4
Desejo da administração / gerência	X	X	X	X	4
Considerou as variáveis internas e externas	X	X	X	X	4
Decisão tomada pelo proprietário da empresa	X	X	X	X	4
Decisão estratégica de diversificação de mercados	X	-	X	X	3
Incentivos governamentais	-	-	X	X	2
Oportunidade no mercado externo	-	X	-	-	1
Mercado interno saturado / muito competitivo	-	X	-	-	1
Produto singular/exclusivo	X	-	-	-	1
Vantagens competitivas da empresa baseada nos recursos internos	-	-	-	-	0
Proximidade do mercado	-	-	-	-	0
Capacidade produtiva ociosa	-	-	-	-	0
Não considerou os recursos internos disponíveis	-	-	-	-	0
Considerou somente a oportunidade externa	-	-	-	-	0

(Continua)

Decisão tomada pelo proprietário + gerentes	-	-	-	-	0
Decisão tomada pelo gerente de exportações	-	-	-	-	0
Foi realizada uma análise formal dos recursos internos da empresa					
Não	X	X	X	X	4
Sim	-	-	-	-	0
Prioridade dada à Exportação pela administração / principal executivo					
Alta	X	-	X	X	3
Média	-	X	-	-	1
Baixa	-	-	-	-	0
Benefícios percebidos com a exportação pela administração/ principal executivo					
Sobrevivência do negócio no médio/longo prazo	X	-	X	X	3
Aprendizagem organizacional	X	-	X	-	2
Ganhos de escala	-	X	-	X	2
Atualização com as tendências do setor	X	-	-	-	1
Acesso a matéria-prima	-	-	-	-	0
Não sabe informar	-	-	-	-	0
Comprometimento da Administração / principal executivo da empresa com a atividade exportadora					
Alto	X	X	X	X	4
Médio	-	-	-	-	0
Baixo	-	-	-	-	0

(Continua)

Envolvimento da Administração / principal executivo na gestão das exportações					
Responsável Direto	X	X	X	X	4
Responsável Indireto	-	-	-	-	0
Percepção do prazo de retorno das exportações pela administração/ principal executivo					
Médio / longo prazo	X	-	X	X	3
Curto prazo	-	X	-	-	1
Motivação da administração / principal executivo com a atividade exportadora					
Alta	X	-	X	X	3
Média	-	X	-	-	1
Baixa	-	-	-	-	0
Tomada de decisões na empresa quanto às exportações					
Centralizada no principal executivo	X	X	X	X	4
Principal executivo + gerencia	-	-	-	-	0
Gerencia comercial / de exportações	-	-	-	-	0
Orientação internacional da administração / principal executivo					
Alta atratividade da exportação	X	-	X	X	3
Atratividade média da exportação	-	X	-	-	1

(Conclusão)

Compromisso da administração / principal executivo em disponibilizar recursos para exportação (gerenciais e financeiros)					
Integral	X	-	X	X	3
Somente caso seja necessário	-	X	-	-	1
Não há disponibilidade	-	-	-	-	0
Disposição para correr riscos calculados com as operações de exportação					
Integral	X	-	X	X	3
Caso seja inevitável	-	X	-	-	1
Não há disponibilidade	-	-	-	-	0

QUADRO 15
FATOR: ATITUDE EXPORTADORA
VARIÁVEL X FREQUÊNCIA

(Continua)

FATOR INTERNO	FREQUÊNCIA			
	1	2	3	4
Atitude Exportadora				
Decisão de exportar				
Decisão estratégica de crescimento				
Considerou os recursos internos disponíveis				
Desejo da administração / gerência				
Considerou as variáveis internas e externas				
Decisão tomada pelo proprietário da empresa				
Decisão estratégica de diversificação de mercados				
Incentivos governamentais				
Oportunidade no mercado externo				
Mercado interno saturado / muito competitivo				
Produto singular/exclusivo				
Vantagens competitivas da empresa baseada nos recursos internos				
Proximidade do mercado				
Capacidade produtiva ociosa				
Não considerou os recursos internos disponíveis				
Considerou somente a oportunidade externa				
Decisão tomada pelo proprietário + gerentes				
Decisão tomada pelo gerente de exportações				
Foi realizada uma análise formal dos recursos internos da empresa				
Não				
Sim				

(Continua)

Prioridade dada à exportação pela administração/principal executivo

Alta

Média

Baixa

Benefícios percebidos com a exportação pela administração/ principal executivo

Sobrevivência do negócio no médio/longo prazo

Aprendizagem organizacional

Ganhos de escala

Atualização com as tendências do setor

Acesso a matéria-prima

Não sabe informar

Comprometimento da Administração / principal executivo da empresa com a atividade exportadora

Alto

Médio

Baixo

Envolvimento da Administração / principal executivo na gestão das exportações

Responsável Direto

Responsável Indireto

Percepção do prazo de retorno das exportações pela administração/ principal executivo

Médio / longo prazo

Curto prazo

Motivação da administração / principal executivo com a atividade exportadora

Alta

Média

Baixa

(Conclusão)

Tomada de decisões na empresa quanto às exportações

Centralizada no principal executivo

Principal executivo + gerencia

Gerencia comercial / de exportações

Orientação internacional da administração / principal executivo

Alta atratividade da exportação

Atratividade média da exportação

Compromisso da administração / principal executivo em disponibilizar recursos para exportação (gerenciais e financeiros)

Integral

Somente caso seja necessário

Não há disponibilidade

Disposição para correr riscos calculados com as operações de exportação

Integral

Caso seja inevitável

Não há disponibilidade

A partir da análise comparativa das variáveis que apresentaram frequência 4 (quatro), pode-se concluir que os fatores apresentados na sequência sejam determinantes no processo de exportação das empresas de pequeno porte pesquisadas no que tange o recurso Atitude Exportadora:

A decisão de exportar foi tomada a partir do desejo e iniciativa do proprietário / principal executivo da empresa;

A exportação é vista como via de crescimento / expansão dos negócios;

A decisão foi tomada pelo principal executivo da empresa;

Na decisão foram consideradas as variáveis internas e os estímulos externos à exportação;

Os recursos internos foram considerados pelas empresas na decisão de exportar porém não foi realizada nenhuma análise formal da capacidade exportadora da empresa a partir da análise de recursos internos;

Há um alto comprometimento e motivação do principal executivo da empresa com relação à atividade exportadora;

O principal executivo é o responsável direto pela gestão das exportações;

A tomada de decisões quanto à gestão das exportações está centralizada no principal executivo.

Os fatores identificados reforçam os construtos teóricos apresentados neste trabalho que ressaltam a importância da liderança do proprietário / principal executivo na gestão da atividade exportadora.

Vale ressaltar outras variáveis, cuja frequência foi 3(três) e que podem representar indicadores importantes para a atividade exportadora das empresas dadas as limitações do método de pesquisa utilizado. São elas:

A exportação é vista pelos empresários como fonte de diversificação de mercados;

É dada alta prioridade à exportação pelo principal executivo;

A sobrevivência do negócio no médio/longo prazo é vista pelas empresas como principal benefício das exportações;

Os executivos entendem o retorno dos investimentos com as exportações no médio/longo prazo.

A motivação do principal executivo da empresa com a exportação é elevada;

Existe uma forte orientação internacional do principal executivo da empresa;

Existe o compromisso do principal executivo em disponibilizar recursos gerenciais e financeiros para a atividade exportadora;

Há disposição dos administradores em correr riscos calculados com as operações de exportação.

Estrutura Organizacional

QUADRO 16

QUADRO COMPARATIVO – FATOR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

(Continua)

FATOR INTERNO	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Total variáveis 0-4
Estrutura Organizacional					
Capacidade produtiva					
Ociosa	X	X	-	X	3
Capacidade de alavancagem no médio/longo-prazo	-	-	X	X	2
100% utilizada	-	-	X	-	1
Capacidade de alavancagem imediata	-	-	-	-	0
Planejamento e controle da produção					
Informal	X	X	X	X	4
Formal	-	-	-	-	0
Inexistente	-	-	-	-	0

(Continua)

Relacionamento com fornecedores					
Parceria	X	X	X	X	4
Dependência	-	-	-	-	0
Formal / contratual	-	-	-	-	0
Planejamento e controle de estoques					
Formal	-	-	X	X	2
Informal	X	X	-	-	2
Inexistente	-	-	-	-	0
Controle de custos na produção					
Formal	X	X	X	X	4
Informal	-	-	-	-	0
Inexistente	-	-	-	-	0
Capacidade de adaptação produtiva às demandas externas					
Imediata	X	X	X	X	4
Médio prazo	-	-	-	-	0
Longo prazo	-	-	-	-	0
Inexistente	-	-	-	-	0
Recursos financeiros disponíveis para investimentos					
Disponibilidade imediata	X	-	X	-	2
Capacidade de alavancagem no médio/longo prazo	-	X	-	X	2
Capacidade de alavancagem imediata	-	-	-	-	0
Não há disponibilidade	-	-	-	-	0
Prontidão para realizar os investimentos necessários					
Imediata	X	-	X	X	3
Médio/longo prazo	-	X	-	-	1
Não há disponibilidade	-	-	-	-	0

(Conclusão)

Lay-out físico e instalações da empresa (nível)					
Intermediário	X	X	X	X	4
Elevado	-	-	-	-	0
Precário	-	-	-	-	0
Política de controle de qualidade					
Informal e executada	X	X	X	X	4
Formal e executada	-	-	-	-	0
Inexistente	-	-	-	-	0
Existência de certificações					
Não	X	X	X	X	4
Sim	-	-	-	-	0
Em processo	-	-	-	-	0
Existência de rede interna de computadores					
Sim	X	X	X	X	4
Não	-	-	-	-	0
Em processo de instalação	-	-	-	-	0

QUADRO 17
FATOR: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
VARIÁVEL X FREQUÊNCIA

(Continua)

FATOR INTERNO	FREQUÊNCIA			
	1	2	3	4
Estrutura Organizacional				
Capacidade produtiva				
Ociosa				
Capacidade de alavancagem no médio/longo-prazo				
100% utilizada				
Capacidade de alavancagem imediata				
Planejamento e controle da produção				
Informal				
Formal				
Inexistente				
Relacionamento com fornecedores				
Parceria				
Dependência				
Formal / contratual				
Planejamento e controle de estoques				
Formal				
Informal				
Inexistente				
Controle de custos na produção				
Formal				
Informal				
Inexistente				
Capacidade de adaptação produtiva às demandas externas				
Imediata				
Médio prazo				

(Conclusão)

Longo prazo

Inexistente

Recursos financeiros disponíveis para investimentos

Disponibilidade imediata

Capacidade de alavancagem no médio/longo prazo

Capacidade de alavancagem imediata

Não há disponibilidade

Prontidão para realizar os investimentos necessários

Imediata

Médio/longo prazo

Não há disponibilidade

Lay-out físico e instalações da empresa (nível)

Intermediário

Elevado

Precário

Política de controle de qualidade

Informal e executada

Formal e executada

Inexistente

Existência de certificações

Não

Sim

Em processo

Existência de rede interna de computadores

Sim

Não

Em processo de instalação

A partir da análise comparativa das variáveis que apresentaram frequência 4 (quatro), pode-se concluir que os fatores apresentados na sequência sejam determinantes no processo de exportação das empresas de pequeno porte pesquisadas no que tange o recurso Estrutura Organizacional:

Existência de capacidade produtiva ociosa na empresa;

O planejamento e controle da produção são executados porém, informalmente;

O modelo de relacionamento das empresas com seus fornecedores é baseado na parceria;

O controle de custos na produção é formal e executado pelas empresas;

A capacidade de adaptação da produção / produtos das empresas às demandas externas é imediata;

O controle da qualidade é prioridade nas empresas porém os modelos de controle são informais;

As empresas não possuem certificações;

As empresas possuem rede interna de computadores;

No que diz respeito à estrutura organizacional das empresas pesquisadas vale ressaltar que, o fato de a empresa possuir disponibilidade produtiva imediata, representa nos casos estudados um forte incentivo à atividade exportadora. Assim como a disponibilidade / flexibilidade imediata das empresas em adaptar seus produtos às demandas externas lhes confere uma vantagem competitiva importante perante outros setores industriais.

Variáveis com frequência 3 (três) na pesquisa:

A prontidão para realizar os investimentos financeiros necessários à atividade exportadora é imediata;

As empresas apresentam estruturas e *lay-outs* físicos de padrão intermediário.

Competências

QUADRO 18
QUADRO COMPARATIVO – FATOR COMPETÊNCIAS

(Continua)

FATOR INTERNO	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Total Variáveis 0-4
Competências					
Mercados domésticos atendidos pela empresa					
Acima de 10	X	X	X	X	4
Até 5	-	-	-	-	0
Até 10	-	-	-	-	0
Canais de venda e distribuição					
Estrutura formal de vendas na sede	X	X	X	X	4
Feiras e eventos do segmento	X	X	X	X	4
Representantes formais em outros estados	X	-	X	X	3
Representantes Informais em outros estados	-	-	-	-	0

(Continua)

Política de relacionamento com clientes					
Esporádica (em feiras e eventos do segmento)	X	X	-	-	2
Formal e implementada	-	-	X	-	1
Informal e implementada	-	-	-	X	1
Material promocional					
Em português	X	X	X	X	4
Em dois ou mais idiomas estrangeiros	-	-	-	-	0
Inexistente	-	-	-	-	0
Site na internet					
Em português	X	X	X	X	4
Em dois ou mais idiomas	-	-	-	-	0
Inexistente	-	-	-	-	0
Política de promoção comercial (mercado doméstico)					
Esporádica (em feiras e eventos do segmento)	X	X	X	X	4
Formal e implementada	-	-	-	-	0
Informal e implementada	-	-	-	-	0
Desenvolvimento de produtos					
Designer próprio	-	X	X	-	2
Acompanhamento formal de tendências do segmento	X	-	X	-	2
Visita a feiras e eventos internacionais	X	-	X	-	2
Designer terceirizado	-	-	-	X	1
Modelo misto (próprio e terceirizado)	X	-	-	-	1
Pesquisa frequente de novas matérias-primas	X	-	-	-	1
Usa a concorrência como fonte de inspiração	-	X	-	-	1
Pesquisa junto aos clientes	-	-	-	X	1
A partir de demandas específicas	X	-	-	-	1

					(Conclusão)
Departamento especializado de desenvolvimento de produtos					0
Monitoramento da concorrência					
Frequente	X	X	X		3
Esporádico				X	1
Inexistente					0
Qualidade do produto					
Alta	X		X	X	3
Média		X			1
Baixa					0
Originalidade do produto (design)					
Alta	X		X	X	3
Média		X			1
Baixa					0
Dimensão do produto mais valorizadas pelos clientes da empresa					
Design /Originalidade	X	X	X	X	4
Qualidade	X		X	X	3
Preço		X			1
Outras					0
Política de precificação					
Formal e implementada	X	X	X		3
Informal e implementada				X	1
Inexistente					0
Processo de comunicação interna					
Transparente e fluido			X	X	2
Pouco transparente	X	X			2
Pouco fluido	X	X			2

QUADRO 19
FATOR: COMPETÊNCIAS
VARIÁVEL X FREQUÊNCIA

(Continua)

FATOR INTERNO	FREQUÊNCIA			
	1	2	3	4
Competências				
Mercados domésticos atendidos pela empresa				
Acima de 10				
Até 5				
Até 10				
Canais de venda e distribuição				
Estrutura formal de vendas na sede				
Feiras e eventos do segmento				
Representantes formais em outros estados				
Representantes Informais em outros estados				
Política de relacionamento com clientes				
Esporádica (em feiras e eventos do segmento)				
Formal e implementada				
Informal e implementada				
Material promocional				
Em português				
Em dois ou mais idiomas estrangeiros				
Inexistente				
Site na internet				
Em português				
Em dois ou mais idiomas				
Inexistente				
Política de promoção comercial (mercado doméstico)				
Esporádica (em feiras e eventos do segmento)				
Formal e implementada				

(Continua)

 Informal e implementada

Desenvolvimento de produtos

Designer próprio	
Acompanhamento formal de tendências do segmento	
Visita a feiras e eventos internacionais	
Designer terceirizado	
Modelo misto (próprio e terceirizado)	
Pesquisa frequente de novas matérias-primas	
Usa a concorrência como fonte de inspiração	
Pesquisa junto aos clientes	
A partir de demandas específicas	
Departamento especializado de desenvolvimento de produtos	

Monitoramento da concorrência

Frequente	
Esporádico	
Inexistente	

Qualidade do produto

Alta	
Média	
Baixa	

Originalidade do produto (design)

Alta	
Média	
Baixa	

Dimensão do produto mais valorizadas pelos clientes da empresa

Design /Originalidade	
Qualidade	
Preço	
Outras	

(Conclusão)

Política de precificação

Formal e implementada

Informal e implementada

Inexistente

Processo de comunicação interna

Transparente e fluido

Pouco transparente

Pouco fluido

A partir da análise comparativa das variáveis que apresentaram frequência 4 (quatro), pode-se concluir que os fatores apresentados na sequência sejam determinantes no processo de exportação das empresas de pequeno porte pesquisadas no que tange o recurso Competências:

As empresas comercializam seus produtos para mais de 10 (dez) estados brasileiros;

Existe uma estrutura formal de vendas nas empresas (*show-room*);

As feiras do segmento constituem o principal canal de vendas das empresas;

O material promocional (folder) e o site na internet das empresas está disponível somente em português;

As empresas não possuem planos de promoção estruturados, as promoções ocorrem de forma esporádica nas feiras do setor;

A concorrência é monitorada permanentemente pelas empresas.

Os fatores listados neste item sinalizam que as empresas pesquisadas possuem estruturas sólidas de comercialização no mercado doméstico, fornecendo seus produtos para mais de 10(dez) estados brasileiros. Entretanto, dada a inexperiência do setor em atividades nos mercados externos, sua estrutura de promoção para exportação é inexistente, exemplificada pela ausência de material promocional e *site* em idiomas estrangeiros.

Variáveis com frequência 3 (três) identificadas na pesquisa:

Existência de representantes de vendas formais em outras praças;

Os produtos fabricados pelas empresas são de alta qualidade;

Os produtos apresentam alto grau de originalidade;

Existe uma política formal de precificação dos produtos nas empresas;

O design / originalidade do é a dimensão do produto mais valorizada pelo cliente seguida pela qualidade;

Vale ressaltar que o fato de os produtos apresentarem alto grau de originalidade deve-se às empresas pertencerem a um segmento no qual esta característica é peça-chave para o desempenho das empresas e para a sobrevivência do negócio no longo prazo.

Planejamento de exportação

QUADRO 20
QUADRO COMPARATIVO – FATOR PLANEJAMENTO DE EXPORTAÇÃO

(Continua)

FATOR INTERNO	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Total Variáveis 0-4
Planejamento de exportação					
Existência de um plano de exportações					
Informal	X	X	X	X	4
Formal	-	-	-	-	0
Inexistente	-	-	-	-	0
Existência de metas claras e objetivas com relação às exportações					
Não existentes	X	X	X	X	4
Definidas formalmente e comunicadas	-	-	-	-	0
Definidas formalmente e não	-	-	-	-	0
Definidas informalmente	-	-	-	-	0
Plano de promoção comercial (mercados externos)					
Inexistente	X	X	X	X	4
Formal e implementado	-	-	-	-	0
Formal e não implementado	-	-	-	-	0
Informal	-	-	-	-	0
Equipe para gerenciar as exportações					
Somente o proprietário/principal executivo	-	X	X	X	3
Departamento formal (um gerente de exportação e pelo menos mais uma pessoa)	X	-	-	-	1
Um gerente de exportação	-	-	-	-	0

(Continua)

Domínio de idiomas estrangeiros pela equipe de exportações	-	-	-	-	-
Fala com fluência o Inglês	X	-	X	X	3
Não fala nenhum idioma estrangeiro	-	X	-	-	1
Fala precariamente o Inglês	-	-	-	-	0
Fala precariamente outro idioma estrangeiro	-	-	-	-	0
Fala com fluência outros idiomas estrangeiros	-	-	-	-	0
Conhecimento sobre mercados externos	-	-	-	-	-
Não pesquisa	-	X	X	X	3
Pesquisa esporadicamente	X	-	-	-	1
Pesquisa periodicamente	-	-	-	-	0
Conhecimento da legislação brasileira de exportação de seu produto	-	-	-	-	-
Não há conhecimento	-	-	X	X	2
Integral	X	-	-	-	1
Parcial	-	X	-	-	1
Conhecimento da legislação de importação de seu produto nos mercados externos	-	-	-	-	-
Não há conhecimento	-	X	X	X	3
Integral	X	-	-	-	1
Parcial	-	-	-	-	0
Conhecimento da sistemática de exportação de seu produto	-	-	-	-	-
Não há conhecimento	-	-	X	X	2
Integral	X	-	-	-	1
Parcial	-	X	-	-	1
Cultura exportadora na empresa	-	-	-	-	-
Não existe	-	X	X	X	3
Existe	X	-	-	-	1

(Continua)

Empresas ER – Exportadoras regulares	-	-	-	-	0-2
Terceirização das operações de exportação	-	-	-	-	-
Terceiriza a operação de desembaraço aduaneiro	X	X	-	-	2
Não terceiriza	-	-	-	-	0
Terceiriza todo o processo de exportação	-	-	-	-	0
Existência de relacionamento formal em países estrangeiros	-	-	-	-	-
Parcerias informais	X	-	-	-	1
Inexistente	-	X	-	-	1
Contratos formais com representantes/canais de distribuição etc.	-	-	-	-	0
Porque os importadores compram os produtos da empresa	-	-	-	-	-
Qualidade	X	X	-	-	2
Preço	X	X	-	-	2
Design	X	-	-	-	1
Não sabe informar	-	-	-	-	0
Realização de pesquisas de mercado	-	-	-	-	-
Não realizada	X	X	-	-	2
Sim. Em todos os seus estágios	-	-	-	-	0
Parcial	-	-	-	-	0
Modalidade de exportação	-	-	-	-	-
Exportação direta	X	X	-	-	2
Exportação indireta	-	-	-	-	0
Empresas PE – Pré-exportadoras	-	-	-	-	-
Resistências internas à atividade exportadora	-	-	-	-	-
Não percebida	-	-	X	X	2
Existente	-	-	-	-	0
Inexistente	-	-	-	-	0

(Conclusão)					
Experiência anterior com exportações	-	-	-	-	-
Informal	-	-	X	-	1
Através de terceiros	-	-	-	X	1
Não possui	-	-	-	-	0
Formal	-	-	-	-	0
Participação em feiras e eventos internacionais	-	-	-	-	-
Sim	-	-	-	X	1
Não	-	-	X	-	1
Conhecimento da concorrência nos mercados externos	-	-	-	-	-
Conhece superficialmente	-	-	X	X	2
Conhece com detalhes	-	-	-	-	0
Desconhece	-	-	-	-	0

QUADRO 21

FATOR: PLANEJAMENTO DE EXPORTAÇÃO VARIÁVEL X FREQUÊNCIA

(Continua)

FATOR INTERNO	FREQUÊNCIA			
	1	2	3	4
Planejamento de exportação				
Existência de um plano de exportações				
Informal				
Formal				
Inexistente				
Existência de metas claras e objetivas com relação às exportações				
Não existentes				
Definidas formalmente e comunicadas				
Definidas formalmente e não comunicadas				
Definidas informalmente				

(Continua)

Plano de promoção comercial (mercados externos)

Inexistente

Formal e implementado

Formal e não implementado

Informal

Equipe para gerenciar as exportações

Somente o proprietário/principal executivo

Departamento formal (um gerente de exportação e

Um gerente de exportação

Domínio de idiomas estrangeiros pela equipe de exportações

Fala com fluência o Inglês

Não fala nenhum idioma estrangeiro

Fala precariamente o Inglês

Fala precariamente outro idioma estrangeiro

Fala com fluência outros idiomas estrangeiros

Conhecimento sobre mercados externos

Não pesquisa

Pesquisa esporadicamente

Pesquisa periodicamente

Conhecimento da legislação brasileira de exportação de seu produto

Não há conhecimento

Integral

Parcial

Conhecimento da legislação de importação de seu produto nos mercados externos

Não há conhecimento

Integral

Parcial

(Continua)

Empresas ER – Exportadoras regulares			FREQUÊNCIA	
			1	2
Conhecimento da sistemática de exportação de seu produto				
Não há conhecimento	[Bar chart showing frequency distribution]			
Integral	[Bar chart showing frequency distribution]			
Parcial	[Bar chart showing frequency distribution]			
Cultura exportadora na empresa				
Não existe	[Bar chart showing frequency distribution]			
Existe	[Bar chart showing frequency distribution]			
Terceirização das operações de exportação				
Terceiriza a operação de desembaraço aduaneiro	[Bar chart showing frequency distribution]			
Não terceiriza	[Bar chart showing frequency distribution]			
Terceiriza todo o processo de exportação	[Bar chart showing frequency distribution]			
Existência de relacionamento formal em países estrangeiros				
Parcerias informais	[Bar chart showing frequency distribution]			
Inexistente	[Bar chart showing frequency distribution]			
Contratos formais com representantes/canais de distribuição etc.	[Bar chart showing frequency distribution]			
Porque os importadores compram os produtos da empresa				
Qualidade	[Bar chart showing frequency distribution]			
Preço	[Bar chart showing frequency distribution]			
Design	[Bar chart showing frequency distribution]			
Não sabe informar	[Bar chart showing frequency distribution]			
Realização de pesquisas de mercado				
Não realizada	[Bar chart showing frequency distribution]			
Sim. Em todos os seus estágios	[Bar chart showing frequency distribution]			
Parcial	[Bar chart showing frequency distribution]			

		(Conclusão)	
Modalidade de exportação			
Exportação direta			
Exportação indireta			
Empresas PE – Pré-exportadoras		FREQUÊNCIA	
		1	2
Resistências internas à atividade exportadora			
Não percebida			
Existente			
Inexistente			
Experiência anterior com exportações			
Informal			
Através de terceiros			
Não possui			
Formal			
Participação em feiras e eventos internacionais			
Sim			
Não			
Conhecimento da concorrência nos mercados externos			
Conhece superficialmente			
Conhece com detalhes			
Desconhece			

A partir da análise comparativa das variáveis que apresentaram frequência 4 (quatro), pode-se concluir que os fatores apresentados na sequência sejam determinantes no processo de exportação das empresas de pequeno porte pesquisadas no que tange o recurso Planejamento de Exportação:

As empresas não possuem planos formais e estruturados de exportação;

Não existem metas claras e objetivas com relação às exportações nas empresas;

Não existe plano formal de promoção comercial em mercados externos;

As variáveis identificadas mostram que, no caso das empresas analisadas neste estudo, os planos relativos às exportações da empresa estão somente na “cabeça” do principal executivo e tampouco existem metas e objetivos definidos claramente pelo proprietário.

Variáveis com frequência 3 (três) identificadas na pesquisa:

A equipe das empresas para gerenciar as exportações é composta somente pelo principal executivo;

Os principais executivos das empresas falam com fluência somente o inglês;

As empresas não pesquisam os mercados externos formalmente e com frequência;

Não existe cultura exportadora nas empresas.

Outro fato relevante diz respeito à ausência de profissionais qualificados para conduzir as exportações nas empresas. Isto se dá por dois motivos principais apontados pelas empresas: falta de recursos financeiros para remunerar um profissional qualificado e interesse dos proprietários/ principais executivos em gerenciarem pessoalmente as ações relacionadas às exportações.

No caso das empresas ER-Exportadoras regulares, observa-se o seguinte padrão de fatores com frequência 2(dois):

As exportações são realizadas diretamente;

As empresas terceirizam o processo de desembaraço aduaneiro;

Os importadores compram os produtos das empresas principalmente pela combinação de qualidade e preço dos mesmos;

As empresas não realizam pesquisa de mercado.

No caso das empresas PE-Pré-exportadoras, observa-se o seguinte padrão de fatores com frequência 2(dois):

As empresas não identificam resistências internas ao ingresso na atividade exportadora;

O conhecimento sobre a concorrência nos mercados externos é superficial.

O QUADRO 14 – APÊNDICE 3 disponibiliza o mapeamento detalhado dos recursos, fatores e variáveis que compuseram a análise de cada estudo de caso.

4 CONCLUSÕES

Este estudo se propôs a realizar uma descrição de fatores determinantes nas exportações de empresas de pequeno porte do setor de bijuteria a partir da identificação de padrões de recursos internos nas empresas pesquisadas.

No que diz respeito às razões / motivações que levaram as empresas a exportar, o crescimento ou expansão do negócio foi identificado como a principal motivação, seguido pelo interesse das empresas em diversificar mercados ou diminuir o grau de dependência com o mercado interno.

As características associadas à decisão de exportar corroboram com estudos anteriores do tema em empresas de pequeno porte nos quais a decisão de exportar é tomada a partir do desejo do proprietário / principal executivo da empresa.

Desta forma, o comprometimento dos administradores e suas percepções e atitudes em relação aos problemas e incentivos associados às exportações apontam positivamente para o sucesso da atividade exportadora na organização. O principal executivo permanece como centralizador das decisões e responsável direto pela gestão das exportações atribuindo alta prioridade à atividade exportadora (AABY & SLATER, 1988).

As empresas que participaram do estudo responderam ter considerado os recursos internos da organização na sua tomada de decisão de expansão via exportações. Entretanto, não foi identificada nenhuma análise formal dos recursos internos disponíveis na organização por parte dos executivos das empresas. Tampouco os administradores das empresas souberam identificar especificamente estes recursos.

Segundo as empresas, os estímulos presentes no ambiente externo também foram considerados na decisão de exportar. No caso desta pesquisa, o principal estímulo externo citado foi a oportunidade de participar de uma atividade de promoção comercial através da participação em uma feira internacional do segmento. Desta forma, o estímulo estava diretamente associado ao apoio financeiro oferecido pelo Projeto de Promoção de Exportações IBGM / APEX, principalmente para as empresas C e D que ainda não possuem experiências formais de exportação em mercados externos.

A decisão de exportar, que neste estudo foi identificada como padrão e descrita anteriormente, poderá ser considerada como uma decisão estratégica tomada pelo principal executivo da empresa desde que esteja associada à leitura formal dos ambientes internos (recursos) e externos (oportunidades).

Para 75% dos empresários pesquisados, a sobrevivência do negócio no médio/longo prazo é vista pelas empresas como principal benefício das exportações, e os executivos entendem que o retorno dos investimentos com as exportações acontece no médio / longo prazo.

Com relação aos recursos internos presentes na estrutura organizacional destas empresas, destaca-se a estrutura das operações ou produtiva das empresas, representada principalmente pela capacidade produtiva ociosa. Esta característica é seguida do investimento na qualidade das peças produzidas, no planejamento e controle da produção e dos custos envolvidos nas operações da empresa.

Outra característica identificada na estrutura das empresas pesquisadas é a capacidade imediata de adaptação de sua estrutura de produção a demandas específicas de compradores externos e sua disponibilidade financeira para realizar os investimentos necessários.

A flexibilidade destas empresas para se adaptarem às exigências de compradores estrangeiros pode estar associada ao porte das mesmas e à existência de poucos níveis hierárquicos de decisão. No caso do segmento de bijuteria também deve-se levar em consideração a característica artesanal de sua produção.

O estudo mostra que as empresas que decidiram exportar já possuem uma sólida estrutura de comercialização no mercado doméstico, e que monitoram com freqüência a concorrência neste mercado, mas que, a não ser pela existência de uma política clara de precificação dos produtos, estão despreparadas para as ações de promoção comercial nos mercados externos. Este despreparo é exemplificado pela ausência de um plano estruturado de promoção de suas exportações composto por material promocional e site na internet somente em Português.

Outra característica destas empresas é o padrão de qualidade e originalidade de seus produtos, que segundo os depoimentos dos próprios representantes das empresas, é a dimensão mais valorizada por seus clientes. Esta característica faz total sentido visto que o segmento de bijuteria está diretamente relacionado às tendências da moda no Brasil e no mundo.

No que diz respeito ao planejamento de exportações das empresas pesquisadas, ele existe somente na “cabeça” do principal executivo, não existindo um plano formal que inclua a definição de metas claras e objetivos para exportação, de pesquisa de mercados nos países-alvo e de um plano de participação em ações promocionais no exterior.

A equipe de gestão das exportações é composta em geral somente pelo principal executivo da empresa e um estagiário ou assistente técnico, e em geral o proprietário é o único que fala um idioma estrangeiro com fluência: o inglês.

Sendo tanto as decisões como a gestão centralizadas na figura do principal executivo da empresa, é natural que não exista uma cultura de exportações no ambiente interno destas empresas, e que a atividade exportadora seja intimamente relacionada com o grau de prioridade que o empresário atribui à atividade exportadora.

Pode-se concluir no que diz respeito às exportações de empresas de pequeno porte, que o processo é iniciado a partir de uma decisão do principal executivo da empresa, e tem neste representante a base de todo o processo de internacionalização uma vez que é ele quem designa prioridade à atividade exportadora na organização e quem assume o compromisso em disponibilizar recursos gerenciais e financeiros para a gestão das exportações.

4.1 Contribuições e sugestões para políticas de fomento das exportações de empresas de pequeno porte

Tendo como base o interesse do governo em diversificar a pauta exportadora do país e ao mesmo tempo a necessidade de promover a inclusão sustentável das empresas de pequeno porte nas exportações brasileiras, serão feitas algumas sugestões de abordagens que poderiam ser consideradas na formulação de políticas de fomento à atividade exportadora das empresas de pequeno porte no Brasil com base nos resultados obtidos neste trabalho.

Como ficou comprovado neste estudo, nas empresas de pequeno porte a decisão de exportar parte de um desejo do principal executivo / proprietário e está diretamente associada ao grau de orientação internacional dos mesmos. É importante que nas universidades e cursos de formação técnica, os alunos que são preparados para se tornarem futuros empresários e empreendedores possam também ser preparados para serem gerentes /

gestores internacionais. Esta ação deveria prever o contato direto dos alunos com realidade dos negócios no mundo globalizado em visitas e programas de intercâmbio em mercados externos.

No caso do universo já existente de empresários cujos negócios estão dirigidos somente para o mercado doméstico e cujo interesse em internacionalizar-se ainda não se materializou, poderiam ser realizados mapeamentos específicos a partir de critérios previamente estabelecidos, de setores não tradicionais e respectivamente de empresas com perfil e potencial para exportação. Este mapeamento permitiria uma ação pró-ativa de preparação destas empresas para sua internacionalização, e também de identificação de parceiros comerciais nos mercados externos. Com o conhecimento detalhado das características das empresas e de seus produtos, poderiam ser formados grupos complementares de exportação representados por cadeias produtivas, clusters regionais ou produtos correlatos, permitindo também a diversificação de mercados e a identificação de nichos específicos de mercados externos compradores.

Outro dado importante confirmado através do estudo, é o despreparo das empresas de pequeno porte para realizarem a gestão de suas exportações. Isto se dá pelas mesmas não possuírem recursos financeiros ou informações adequadas para identificar profissionais qualificados e experientes na comercialização externa de produtos e serviços. Para suprir esta barreira à exportação, poderiam ser criados centros de acesso a mercados externos e comercialização através da utilização de profissionais com experiência em negociação e comercialização em mercados externos. As empresas de grande porte exportadoras poderiam ser as “patrocinadoras” deste projeto disponibilizando horas de seus profissionais e *traders* para assistência ao centro e seleção e formação de *trainees*.

As empresas de pequeno porte possuem uma flexibilidade que favorece o seu processo de internacionalização. Porém, suas estruturas e especificidades do processo produtivo e gerencial não podem e não devem receber um tratamento generalizado. Isto pressupõe que os governos entendam a necessidade de desenvolver e implementar programas

individualizados de assessoria às empresas de pequeno porte ao longo de seu processo de internacionalização. Entretanto, os programas devem acompanhar todas as etapas de internacionalização das empresas, da formalização de um plano de exportação às atividades de acesso a mercados e comercialização externa do produto ou serviço. Isto se faz necessário para que os programas não contemplem somente uma das etapas do processo de internacionalização das empresas, lhes oferecendo soluções integradas e portanto com maiores perspectivas de aprendizagem e respectiva sustentabilidade à atividade exportadora nas empresas. Esta iniciativa passaria necessariamente por uma quebra de paradigma dos indicadores quantitativos utilizados hoje para avaliar os resultados das políticas ou programas implementados para a definição e utilização de indicadores qualitativos, o que certamente favoreceria a leitura do posicionamento e das empresas de pequeno porte e de suas necessidades para se tornarem exportadoras regulares.

Indo ao encontro dos próprios objetivos deste trabalho, sugere-se que sejam adotados com maior frequência os programas de apoio ao desenvolvimento e implementação de diagnósticos empresariais de prontidão exportadora (*export-readiness*) nas empresas de pequeno porte. Esta ação já é adotada em órgãos de apoio às exportações em países desenvolvidos como Canadá e Holanda, e tem como principal objetivo identificar em um curto espaço de tempo a estrutura da empresa e de seus produtos bem como os recursos que a mesma pode disponibilizar ou dos quais necessita para a elaboração de seu plano de exportação. O diagnóstico empresarial é relevante não só para os órgãos de apoio mas também para que os proprietários das empresas entendam melhor os pré-requisitos iniciais do processo de internacionalização via exportações. Esta ação deve ser desenvolvida paralelamente a uma análise de ambiente externo e oportunidades de negócios em mercados externos.

Por fim, sugere-se a continuidade dos trabalhos e recursos disponibilizados para apoiar as ações de preparação e execução de planos de promoção comercial em mercados externos. Vale ressaltar, contudo, que os recursos direcionados para este universo de empresas ainda é insuficiente perto do número de empresas espalhadas pelo país que desconhecem as possibilidades de crescimento através da exportação de seus produtos.

4.2 Contribuições e sugestões para pesquisas futuras

É importante ressaltar que algumas das variáveis e padrões identificados no estudo podem estar associados a outras características da empresa que não foram objeto deste estudo com profundidade, tais como o porte das empresas, características específicas do setor de bijuterias, o histórico de exportações da empresa, o desempenho futuro das empresas com a atividade exportadora, o perfil do principal executivo, dentre outros.

A ausência de pesquisas anteriores com o segmento de bijuteria também foi um dificultador do aprofundamento da pesquisa, uma vez que não havia bases comparativas específicas no segmento investigado.

De forma a contribuir para a construção de modelos estruturados para empresas de pequeno porte e seu ingresso na atividade exportadora de forma sustentável, outras pesquisas poderiam ser realizadas com o objetivo de aprofundar a base de conhecimento existente.

Algumas pesquisas poderiam ter como objeto a análise da correlação entre os recursos internos nas empresas exportadoras de pequeno porte e seu desempenho exportador.

A teoria tratada no capítulo do referencial teórico aponta como necessárias as avaliações dos ambientes interno e externo às empresas para a elaboração da estratégia de exportação da empresa, analisar o grau de influência de cada um destes recursos com base no porte das empresas e no sucesso exportador, poderia contribuir para o estabelecimento de modelos analíticos que permitissem a definição de recursos padrão e seu grau de influência na sustentabilidade das exportações da empresa.

Associar o perfil do proprietário / principal executivo da empresa ao desempenho exportador poderia contribuir para uma maior compreensão do grau de influência que o mesmo exerce sobre o sucesso da atividade exportadora.

Estudos que validem os fatores e variáveis identificadas neste estudo em outros segmentos poderiam contribuir para a construção de um modelo de apoio à investigação da prontidão exportadora (*export readiness*) das empresas brasileiras de pequeno porte.

Por fim, o segmento analisado nesta pesquisa está “engatinhando” no mercado externo, mas seu dinamismo, originalidade do produto e flexibilidade lhe conferem atratividade nos mercados externos. Sendo assim, outros estudos tratando do setor de bijuterias poderiam aumentar o grau de profissionalismo da atividade e possibilitar um processo de internacionalização menos caótico e mais estruturado das empresas deste segmento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AABY, N; SLATER, F. S. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, Bradford, v.6, n.4, p.7-26, Jul. 1988.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction costs analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v.17, n.3, p.1-26, 1986.
- ANDREWS, K. R. *El concepto de estrategia de la empresa*. Espanha: Ediciones Universidad de Navarra S.A., 1977.
- ANDREWS, K. R. *A responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa*. In: *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 469-480.
- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1993.
- ARRUDA, C. A. et al. *Internacionalização de empresas brasileiras / Fundação Dom Cabral*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Martins Fontes, 1977.
- BIJMOLT, T. H.; ZWART, P. S. The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.32, n.2, p.69-80, Abr. 1994.
- BILKEY, W. J. An attempted integration of the literature on export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.7, n.1, p. 33-46, 1978.
- BUCKLEY, P. J.; GHAURY, P. *The internationalization of the firm: a reader*. Londres: The Dryden Press, 1994.

CAMPBELL, A. J; The effects of internal firms barriers on the export behavior of small firms in a free trade environment. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.34, n.3, p. 50-58, Jul.1996.

CAVUSGIL, S. T; Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, Oxford, v.21, n.1, p. 3-22, Jan. 1984.

CAVUSGIL, S. T; NEVIN, J. R. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v.18, n.1, p. 114-119, Feb. 1981.

CAVUSGIL, T; BILKEY, W. J; TESAR, G. A note on the export behavior of firms: exporter profiles. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.10, n.1, p. 91-97, 1979.

CAVUSGIL, S. T; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, v.58, p. 1-21, Jan. 1994.

CHANDLER, A. *Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge; Londres, The Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

CYRINO, A.B.; VASCONCELLOS, F.C, Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.4, p. 20-37, Out./Dez. 2000.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P.W. A resource-based approach to the study of performance. *Journal of Small Business Management*, Washington, v.41, n.3, p. 242-261, 2003.

DICHTL, E; KOEGLMAYR, H. International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*, v. 21, n.1, p. 23-40, 1990.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Cleveland, v.19, n.1, p.1-31, 1988.

FRANÇA, J. L. et al.. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 6^a ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.

GANKEMA, H.G. J.; SNUIF, H. R; ZWART, P. S. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: as evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, v.38, n.4, p.15-47, Out.2000.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOURLAY, A.; SEATON, J. Explaining the decision to export: evidence from UK firms. *Applied Economics Letters*, v.11,n.3, p.153-158, Fev. 2004.

GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 4 ed. Malden: Blackwell Publishers Ltd., 2002.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation. *California Management Review*, v.33, p.114-135, primavera de 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERZOG, L. T. Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. *Boletín de Estudios Económicos*. Bilbao: Vol. LVI, n. 172, Abr 2001.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p.23-32, 1977.

_____. *The internationalization of the firm: a reader*. Londres: The Dryden Press, 1994.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm – four swedish cases. *Journal of Management Studies*, v.12, p. 305-322, 1975.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOR, Y. Y; MAHONEY, J. T. Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, v.37, n.1, p.109-139, 2000.

- LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora UFMG, 1999.
- LEONIDOU, L. C.; KATSINKEAS, C. S. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, vol. 27, p.517-551, 1996.
- LEONIDOU, L. C. An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*. p.279-302, 2004.
- LOUSTARINEN, R.; WELCH, L. S. *Internationalization: evolution of a concept*. *Journal of General Management*. V. 14, n.2, p.36-64, 1988.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARKWALD, R. PUGA, F. *Focando a política de promoção de exportações*. Funcex – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 2002.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NEVES, J. L. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. Cad. Pesq. Adm. 1,3. São Paulo, 1996.
- NOTHDURFT, W. E. *Going global: how Europe helps small firms export*. Dupont Circle, Washington, 1992.
- PENROSE, E. T. *Teoria del crecimiento de la empresa*. Madrid: Selecciones Gráficas, 1962.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

- PORTER, M.E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p. 237-270, 1998.
- QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva-Publicações, 1998.
- ROCHA, A. *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro, RJ: Mauad Editora Ltda, 2003.
- ROCHA, A. *Gerência de Exportação no Brasil*. Editora Atlas S.A., São Paulo, 1988.
- ROESCH, S.M.A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.
- RODRIGUES, M. J. et al..*Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade – política global da empresa*. 3 ed. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote, 2000. Coleção dirigida pelos professores do ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa da Universidade Católica Portuguesa.
- ROOT. F.R. *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-bass, 1994.
- SCHROEDER, B.; BANZON, A.; MAVONDO, F. *Strategy, strategy implementation and export performance of developing country exporters: the case of the Philippines*, 2002.
- SERINGHAUS, F. H. R; ROSSON, P. J. *Government export promotion: a global perspective*. New York: Routledge, 1990.
- STIGLITZ, J. E. *A globalização e seus malefícios: a promessa não cumprida de benefícios globais*. 2 ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.
- STRANDSKOV, J. *Towards a new approach for studying the internationalization process of a firm*. Copenhagen:, 1986.
- TURNBULL, P.W. *A challenge to the stages theory of the internationalization process*. New York: 1987.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2002.

WIEDERSHEIM-PAUL, F.; WELCH, L. S. Initial exports – a marketing failure? *The Journal of Management Studies*, 2001.

WIEDERSHEIM-PAUL, F.; WELCH, L. S.; OLSON, H. C. Pre-export activity: the first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, v.9, n.1, p.47-58, 1978.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and atitrust implication*. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.

WOLFF, J. A.; PETT, T. L. Small-business internationalization: the relationship between firm resources and competitive patterns in exporting. Chicago: Academy of Management Meetings, 1999.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WTO – World Trade Organization – Informações disponíveis no site: www.wto.org - International Trade Statistics – 2005. Acesso realizado no dia 20/07/2005.

O Estado de São Paulo – Painel de negócios – 03/08/04 por Karina Cândido.

IBGM – Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos. Informações disponíveis no site: www.ibgm.org.br. Acesso realizado no período de 15/10 a 15/11 de 2005.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Informações disponíveis no ALICEWEB – www.aliceweb.desenvolvimento.gov.br . Acesso realizado no período de 15/11 a 18/12 de 2005.

ICEX – Instituto de comercio exterior – Informes estadísticos de comercio exterior – Espanha. Informações disponíveis no site: www.icex.es . Acesso realizado no dia 17/11/2005.

APÊNDICE 1

1 Atitude Exportadora

- 1.1 Como e porque foi tomada a decisão de exportar? Descrever o processo.
- 1.2 Quem foi responsável pela tomada de decisão?
- 1.3 Quais os benefícios da exportação para a empresa? Qual é a prioridade dada às exportações pela empresa?
- 1.4 Porque a empresa pretende exportar?
- 1.5 Qual é a visão estratégica da empresa em relação aos negócios internacionais?
- 1.6 Os principais acionistas da empresa entendem a importância de seu envolvimento direto e de sua liderança na gestão das exportações?
- 1.7 A decisão de exportar levou / está levando em consideração os recursos disponibilizados pela empresa que possam facilitar / dificultar o processo?
- 1.8 Foi realizada alguma análise formal dos recursos internos da empresa para amparar a tomada de decisão de exportar?
- 1.9 A decisão de exportar levou em consideração estímulos externos? Quais?
- 1.10 Quem gerencia e toma as decisões relacionadas às exportações na empresa?
- 1.11 Qual é o tempo dedicado à gestão das exportações na empresa?
- 1.12 Como o principal executivo vê o retorno sobre as exportações para o negócio?
- 1.13 Quais as mudanças foram percebidas na empresa depois do ingresso na atividade exportadora?
- 1.14 Qual é a prioridade da atividade exportadora no negócio?
- 1.15 A empresa sabe quais os investimentos serão necessários para ingressar / incrementar nas exportações?

2 Estrutura Organizacional

- 2.1 A empresa planeja e acompanha sua capacidade produtiva e utilização?
- 2.2 A empresa possui capacidade instalada ociosa no momento?
- 2.3 A empresa planeja e acompanha seus níveis de estoque, cobertura e obsolescência de estoque?
- 2.4 A capacidade de produção da empresa é suficientemente elástica para cobrir os

mercados interno e externo?

2.5 A empresa conta com uma estrutura de operações que lhe permita alavancar sua produção?

2.6 Qual é a capacidade da empresas de adaptar sua produção / produto às demandas de compradores externos?

2.7 A empresa terceiriza alguma parte do processo de produção?

2.8 Os seus fornecedores estão preparados para fornecer um produto (matéria-prima, componentes, etc.) em nível internacional e dentro dos prazos negociados com o importador?

2.9 A empresa possui uma política de relacionamento com seus fornecedores?

2.10 Existe relação de dependência com os fornecedores?

2.11 A empresa importa matéria-prima e/ou componentes?

2.12 Qual o percentual de matéria-prima importada utilizada na produção? ____ %

2.13 A empresa possui problemas com matéria-prima ou componentes como: regularidade de entrega, conformidade de amostras, qualidade constantes, relação preço x rendimento?

2.14 A empresa tem disponibilidade para investir no processo de exportação? Serão necessários profissionais qualificados, treinamentos, viagens, mudanças na produção, no produto, etc..

2.15 Como é a relação da empresa com instituições financeiras em geral?

2.16 A empresas tem/teria condições de alavancar recursos junto a instituições financeiras para investir no processo de exportação?

2.17 A empresa tem processo e acompanhamento orçamentário?

2.18 A empresa possui um sistema formal de apuração de custos na produção?

2.19 Qual é a política de preços da empresa ?

2.20 A empresa planeja e acompanha seu fluxo de caixa fazendo projeções futuras?

2.21 A empresa possui alguma certificação? Qual

2.22 A empresa possui uma política e sistemas de garantia da qualidade?

2.23 A empresa possui rede interna de computadores?

3 Competências

- 3.1 A empresa sabe qual é o seu market share (fatia de mercado)?
 - 3.2 A empresa consegue identificar seus principais concorrentes?
 - 3.3 Listar os mercados (estados) atendidos pela empresa detalhar
 - 3.4 Listar o perfil de clientes da empresa
 - 3.5 Listar as dimensões do negócio que são mais valorizadas pelos clientes
 - 3.6 Listar os canais de distribuição utilizados pela empresa para realizar as vendas.
 - 3.7 A empresa tem página na internet?
 - 3.8 A página está em inglês e espanhol?
 - 3.9 Utiliza a página para contatos comerciais?
 - 3.10 A empresa monitora o mercado nacional e internacional quanto às tecnologias empregadas em seu negócio?
 - 3.11 A empresa possui uma política de desenvolvimento de novos produtos pela empresa? Qual?
 - 3.12 A empresa possui designer próprio?
 - 3.13 Qual o tempo de criação de uma peça piloto?
 - 3.14 Como a empresa acompanha as tendências de seu segmento?
 - 3.15 Qual o grau de importância do design na competitividade do produto?
 - 3.16 O design da empresa acompanha tendências internacionais?
 - 3.17 Qual é a política de promoção comercial da empresa ?
 - 3.18 A empresa utiliza algum instrumento de Marketing de relacionamento?
 - 3.19 A empresa ouve de forma sistemática as opiniões dos clientes?
 - 3.20 A empresa adota estratégias diferentes de follow-up por cliente?
 - 3.21 A empresa possui material promocional bilíngüe?
- Qualidade do material
- 3.22 O poder decisório é concentrado em poucas pessoas?

4 Planejamento de exportação

- 4.1 A empresa possui um plano formal de exportação?
- 4.2 A empresa definiu claramente as metas e objetivos das exportações para o negócio?
- 4.3 A empresa possui um plano formal de promoção comercial em mercados externos?
- 4.4 Detalhar a equipe responsável pela gestão das exportações.
- 4.5 Detalhar a qualificação dos colaboradores da equipe – formação, experiência, fluência em idiomas estrangeiros.
- 4.6 A empresa teria como disponibilizar de imediato pessoal qualificado para gerenciar as exportações?
- 4.7 A empresa teria estrutura para realizar a logística de suas exportações por conta própria? Comentar.
- 4.8 A empresa conhece a forma segura de avaliar a capacidade de pagamento de seu importador?
- 4.9 A empresa conhece a legislação brasileira de exportação de seu produto/ linha de produtos? A empresa conhece a legislação de seu produto/ linha de produtos nos mercados externos?
- 4.10 A empresa sabe dizer se seu produto ou linha de produtos apresenta benefícios e vantagens de impacto?
- 4.11 A empresa sabe se o seu produto ou linha de produtos estão adequados ao mercado externo em termos de design e embalagem?
- 4.12 A empresa está disposta a efetuar mudanças no produto para satisfazer as exigências do mercado externo? Talvez mudar a matéria-prima, os componentes, a marca, a embalagem, etc.?
- 4.13 Quais as informações que a empresa sabe sobre normas, documentações específicas para produtos ou linha de produtos que planeja exportar?
- 4.14 A empresa conhece a concorrência que enfrenta/irá enfrentar no mercado externo?
- 4.15 A empresa conhece o nível de preço praticado pela concorrência no mercado internacional?
- 4.16 A empresa realiza a pesquisa de mercado com todos os seus estágios ?
- 4.17 A empresa já possui o preço para exportação de seu produto formado? Como ele foi formado?
- 4.18 Os demais colaboradores da empresa estão envolvidos e comprometidos com a atividade exportadora?
- 4.19 Pode-se dizer que a empresa já possui uma cultura exportadora instalada?

5 ER – Empresas exportadoras

- 5.1 A empresa conhece e opera contratos internacionais?
- 5.2 A empresa possui alguma relação formal de negócios em países estrangeiros?
- 5.3 A empresa terceiriza alguma parte do processo de gestão das exportações? Qual?
- 5.4 A empresa adota a modalidade de:
- ()Exportação direta
 - ()Exportação Indireta – comercial exportadora
 - ()Exportação Indireta – trading company
- 5.5 Porque os importadores compram o produto da empresa ?
- 5.6 Como foram selecionados os mercados nos quais a empresa opera ? A empresa avalia outras alternativas periódicamente ?
- 5.7 A empresa utiliza financiamentos específicos para exportação?
- 5.8 Qual o tipo de contrato a empresa utiliza em suas operações de exportação / representantes?

6 PE – Empresas pré-exportadoras

- 6.1 Quais outras experiências internacionais a empresa vivencia ou já vivenciou?
- 6.2 A empresa já participou de feiras e eventos internacionais do seu segmento?
- 6.3 Como foram selecionados os mercados nos quais a empresa opera ? A empresa avalia outras alternativas periodicamente ?
- 6.4 A empresa identifica/consegue identificar resistências internas ao ingresso na atividade exportadora?
- 6.5 A empresa conhece a concorrência que irá enfrentar nos mercados externos?

QUESTIONÁRIO PRELIMINAR**1 Identificação da empresa:**

1.1 Razão social:

1.2 Nome Fantasia:

1.3 CNPJ:

1.4 Endereço

1.5 Cidade:

1.6 Cep:

1.7 Telefone:

1.8 Fax:

1.9 E-mail:

2 Características do Negócio:

2.1 Data de fundação:

2.2 No de empregados:

2.3 Faturamento anual US\$:

2.4 Representante 1:

2.5 Cargo:

2.6 Representante 2:

2.7 Cargo:

2.8 Segmento da atividade principal:

2.9 Produtos / Linha de produtos fabricados pela empresa

2.10 Volume de produção anual (peças):

2.11 Empresa Exportadora ()Sim ()Não

2.12 Faturamento com exportações em 2004(US\$):

2.13 Mercados de destino:

2.14 Histórico das exportações da empresa:

Ano	Volume em US\$	Países de destino
2001		
2002		
2003		
2004		

2.15 A empresa terceiriza alguma parte do processo de produção? Qual?

2.16 A empresa possui designer próprio?

2.17 A empresa teria condições de alavancar recursos junto a instituições financeiras para investir no processo de exportação?

sim. Imediata

sim. Médio prazo

sim. Longo prazo

não

2.18 Os proprietários da empresa estão diretamente envolvidos na gestão das exportações?

2.19 Quais as principais dificuldades a empresa tem/ teria para exportar?

3 Responsável pelo preenchimento da ficha:

4 Cargo:

APÊNDICE 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 Atitude Exportadora

- 1.1 Como e porque foi tomada a decisão de exportar? Descrever o processo.
- 1.2 Quem foi responsável pela tomada de decisão?
- 1.3 Quais os benefícios da exportação para a empresa? Qual é a prioridade dada às exportações pela empresa?
- 1.4 Porque a empresa pretende exportar?
- 1.5 Qual é a visão estratégica da empresa em relação aos negócios internacionais?
- 1.6 Os principais acionistas da empresa entendem a importância de seu envolvimento direto e de sua liderança na gestão das exportações?
- 1.7 A decisão de exportar levou / está levando em consideração os recursos disponibilizados pela empresa que possam facilitar / dificultar o processo?
- 1.8 Foi realizada alguma análise formal dos recursos internos da empresa para amparar a tomada de decisão de exportar?
- 1.9 A decisão de exportar levou em consideração estímulos externos? Quais?
- 1.10 Quem gerencia e toma as decisões relacionadas às exportações na empresa?
- 1.11 Qual é o tempo dedicado à gestão das exportações na empresa?
- 1.12 Como o principal executivo vê o retorno sobre as exportações para o negócio?
- 1.13 Quais as mudanças foram percebidas na empresa depois do ingresso na atividade exportadora?
- 1.14 Qual é a prioridade da atividade exportadora no negócio?
- 1.15 A empresa sabe quais os investimentos serão necessários para ingressar / incrementar nas exportações?

2 Estrutura Organizacional

- 2.1 A empresa planeja e acompanha sua capacidade produtiva e utilização?
- 2.2 A empresa possui capacidade instalada ociosa no momento?
- 2.3 A empresa planeja e acompanha seus níveis de estoque, cobertura e obsolescência de estoque?
- 2.4 A capacidade de produção da empresa é suficientemente elástica para cobrir os mercados interno e externo?
- 2.5 A empresa conta com uma estrutura de operações que lhe permita alavancar sua produção?
- 2.6 Qual é a capacidade da empresas de adaptar sua produção / produto às demandas de compradores externos?
- 2.7 A empresa terceiriza alguma parte do processo de produção?
- 2.8 Os seus fornecedores estão preparados para fornecer um produto (matéria-prima, componentes, etc.) em nível internacional e dentro dos prazos negociados com o importador?
- 2.9 A empresa possui uma política de relacionamento com seus fornecedores?
- 2.10 Existe relação de dependência com os fornecedores?
- 2.11 A empresa importa matéria-prima e/ou componentes?
- 2.12 Qual o percentual de matéria-prima importada utilizada na produção? ____ %
- 2.13 A empresa possui problemas com matéria-prima ou componentes como: regularidade de entrega, conformidade de amostras, qualidade constantes, relação preço x rendimento?
- 2.14 A empresa tem disponibilidade para investir no processo de exportação? Serão necessários profissionais qualificados, treinamentos, viagens, mudanças na produção, no produto, etc..
- 2.15 Como é a relação da empresa com instituições financeiras em geral?
- 2.16 A empresas tem/teria condições de alavancar recursos junto a instituições financeiras para investir no processo de exportação?
- 2.17 A empresa tem processo e acompanhamento orçamentário?
- 2.18 A empresa possui um sistema formal de apuração de custos na produção?
- 2.19 Qual é a política de preços da empresa ?
- 2.20 A empresa planeja e acompanha seu fluxo de caixa fazendo projeções futuras?

- 2.21 A empresa possui alguma certificação? Qual
- 2.22 A empresa possui uma política e sistemas de garantia da qualidade?
- 2.23 A empresa possui rede interna de computadores?

3 Competências

- 3.1 A empresa sabe qual é o seu *market share* (fatia de mercado)?
- 3.2 A empresa consegue identificar seus principais concorrentes?
- 3.3 Listar os mercados (estados) atendidos pela empresa detalhar
- 3.4 Listar o perfil de clientes da empresa
- 3.5 Listar as dimensões do negócio que são mais valorizadas pelos clientes
- 3.7 Listar os canais de distribuição utilizados pela empresa para realizar as vendas.
- 3.8 A empresa tem página na internet?
- 3.9 A página está em inglês e espanhol?
- 3.10 Utiliza a página para contatos comerciais?
- 3.11 A empresa monitora o mercado nacional e internacional quanto às tecnologias empregadas em seu negócio?
- 3.12 A empresa possui uma política de desenvolvimento de novos produtos pela empresa? Qual?
- 3.13 A empresa possui designer próprio?
- 3.14 Qual o tempo de criação de uma peça piloto?
- 3.15 Como a empresa acompanha as tendências de seu segmento?
- 3.16 Qual o grau de importância do design na competitividade do produto?
- 3.17 O design da empresa acompanha tendências internacionais?
- 3.18 Qual é a política de promoção comercial da empresa ?
- 3.19 A empresa utiliza algum instrumento de Marketing de relacionamento?
- 3.20 A empresa ouve de forma sistemática as opiniões dos clientes?
- 3.21 A empresa adota estratégias diferentes de follow-up por cliente?
- 3.22 A empresa possui material promocional bilíngüe?
- 3.23 Qualidade do material

3.24 O poder decisório é concentrado em poucas pessoas?

4 Planejamento de exportação

4.1 A empresa possui um plano formal de exportação?

4.2 A empresa definiu claramente as metas e objetivos das exportações para o negócio?

4.3 A empresa possui um plano formal de promoção comercial em mercados externos?

4.4 Detalhar a equipe responsável pela gestão das exportações.

4.5 Detalhar a qualificação dos colaboradores da equipe – formação, experiência, fluência em idiomas estrangeiros.

4.6 A empresa teria como disponibilizar de imediato pessoal qualificado para gerenciar as exportações?

4.7 A empresa teria estrutura para realizar a logística de suas exportações por conta própria? Comentar.

4.8 A empresa conhece a forma segura de avaliar a capacidade de pagamento de seu importador?

4.9 A empresa conhece a legislação brasileira de exportação de seu produto/ linha de produtos? A empresa conhece a legislação de seu produto/ linha de produtos nos mercados externos?

4.10 A empresa sabe dizer se seu produto ou linha de produtos apresenta benefícios e vantagens de impacto?

4.11 A empresa sabe se o seu produto ou linha de produtos estão adequados ao mercado externo em termos de design e embalagem?

4.12 A empresa está disposta a efetuar mudanças no produto para satisfazer as exigências do mercado externo? Talvez mudar a matéria-prima, os componentes, a marca, a embalagem, etc.?

4.13 Quais as informações que a empresa sabe sobre normas, documentações específicas para produtos ou linha de produtos que planeja exportar?

4.14 A empresa conhece a concorrência que enfrenta/irá enfrentar no mercado externo?

4.15 A empresa conhece o nível de preço praticado pela concorrência no mercado internacional?

4.16 A empresa realiza a pesquisa de mercado com todos os seus estágios ?

4.17 A empresa já possui o preço para exportação de seu produto formado? Como ele foi formado?

4.18 Os demais colaboradores da empresa estão envolvidos e comprometidos com a atividade exportadora?

4.19 Pode-se dizer que a empresa já possui uma cultura exportadora instalada?

5 ER – Empresas exportadoras

5.1 A empresa conhece e opera contratos internacionais?

5.2 A empresa possui alguma relação formal de negócios em países estrangeiros?

5.3 A empresa terceiriza alguma parte do processo de gestão das exportações? Qual?

5.4 A empresa adota a modalidade de:

() Exportação direta

() Exportação Indireta – comercial exportadora

() Exportação Indireta – trading company

5.5 Porque os importadores compram o produto da empresa ?

5.6 Como foram selecionados os mercados nos quais a empresa opera ? A empresa avalia outras alternativas periodicamente ?

5.7 A empresa utiliza financiamentos específicos para exportação?

5.8 Qual o tipo de contrato a empresa utiliza em suas operações de exportação / representantes?

6 PE – Empresas pré-exportadoras

6.1 Quais outras experiências internacionais a empresa vivencia ou já vivenciou?

6.2 A empresa já participou de feiras e eventos internacionais do seu segmento?

6.3 Como foram selecionados os mercados nos quais a empresa opera ? A empresa avalia outras alternativas periodicamente ?

6.4 A empresa identifica/consegue identificar resistências internas ao ingresso na atividade exportadora?

6.5 A empresa conhece a concorrência que irá enfrentar nos mercados externos?

APÊNDICE 3

QUADRO 22

QUADRO COMPARATIVO DOS CASOS ESTUDADOS

(Continua)

FATOR INTERNO	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Total Variáveis 0-4
1. Atitude Exportadora					
Decisão de exportar					
➤ Decisão estratégica de crescimento	X	X	X	X	4
➤ Decisão estratégica de diversificação de mercados	X	-	X	X	3
➤ Oportunidade no mercado externo	-	X	-	-	1
➤ Proximidade do mercado	-	-	-	-	0
➤ Mercado interno saturado / muito competitivo	-	X	-	-	1
➤ Considerou os recursos internos disponíveis	X	X	X	X	4
➤ Produto singular/exclusivo	X	-	-	-	1
➤ Vantagens competitivas da empresa baseada nos recursos internos	-	-	-	-	0
➤ Desejo da administração / gerência	X	X	X	X	4
➤ Incentivos governamentais	-	-	X	X	2
➤ Capacidade produtiva ociosa	-	-	-	-	0
➤ Não considerou os recursos internos disponíveis	-	-	-	-	0

(Continua)

➤ Considerou somente a oportunidade externa	-	-	-	-	0
➤ Considerou as variáveis internas e externas	X	X	X	X	4
➤ Decisão tomada pelo proprietário da empresa	X	X	X	X	4
➤ Decisão tomada pelo proprietário + gerentes	-	-	-	-	0
➤ Decisão tomada pelo gerente de exportações	-	-	-	-	0
Foi realizada uma análise formal dos recursos internos da empresa					
➤ Sim	-	-	-	-	0
➤ Não	X	X	X	X	4
Prioridade dada à Exportação pela administração / principal executivo					
➤ Alta	X	-	X	X	3
➤ Média	-	X	-	-	1
➤ Baixa	-	-	-	-	0
Benefícios percebidos com a exportação pela administração/ principal executivo					
➤ Sobrevivência do negócio no médio/longo prazo	X	-	X	X	3
➤ Aprendizagem organizacional	X	-	X	-	2
➤ Ganhos de escala	-	X	-	X	2
➤ Atualização com as tendências do setor	X	-	-	-	1
➤ Acesso a matéria-prima	-	-	-	-	0
➤ Não sabe informar	-	-	-	-	0

(Continua)

Comprometimento da Administração / principal executivo da empresa com a atividade exportadora						
➤	Alto	X	X	X	X	4
➤	Médio	-	-	-	-	0
➤	Baixo	-	-	-	-	0
Envolvimento da Administração / principal executivo na gestão das exportações						
➤	Responsável Direto	X	X	X	X	4
➤	Responsável Indireto	-	-	-	-	0
Percepção do prazo de retorno das exportações pela administração/ principal executivo						
➤	Curto prazo	-	X	-	-	1
➤	Médio / longo prazo	X	-	X	X	3
Motivação da administração / principal executivo com a atividade exportadora						
➤	Alta	X	-	X	X	3
➤	Média	-	X	-	-	1
➤	Baixa	-	-	-	-	0
Tomada de decisões na empresa quanto às exportações						
➤	Centralizada no principal executivo	X	X	X	X	4
➤	Principal executivo + gerencia	-	-	-	-	0
➤	Gerencia comercial / de exportações	-	-	-	-	0
Orientação internacional da administração / principal executivo						
➤	Alta atratividade da exportação	X	-	X	X	3
➤	Atratividade média da exportação	-	X	-	-	1

(Continua)

Compromisso da administração / principal executivo em disponibilizar recursos para exportação (gerenciais e financeiros)						
➤	Integral	X	-	X	X	3
➤	Somente caso seja necessário	-	X	-	-	1
➤	Não há disponibilidade	-	-	-	-	0
Disposição para correr riscos calculados com as operações de exportação						
➤	Integral	X	-	X	X	3
➤	Caso seja inevitável	-	X	-	-	1
➤	Não há disponibilidade	-	-	-	-	0
2. Estrutura Organizacional						
Capacidade produtiva						
➤	Ociosa	X	X	-	X	3
➤	100% utilizada			X	-	1
➤	Capacidade de alavancagem imediata	-	-	-	-	0
➤	Capacidade de alavancagem no médio/longo-prazo	-	-	X	X	2
Planejamento e controle da produção						
➤	Formal	-	-	-	-	0
➤	Informal	X	X	X	X	4
➤	Inexistente	-	-	-	-	-
Relacionamento com fornecedores						
➤	Dependência	-	-	-	-	0
➤	Parceria	X	X	X	X	4
➤	Formal / contratual	-	-	-	-	0
Planejamento e controle de estoques						
➤	Formal	-	-	X	X	2
➤	Informal	X	X	-	-	2
➤	Inexistente	-	-	-	-	0

(Continua)

Controle de custos na produção						
➤	Formal	X	X	X	X	4
➤	Informal	-	-	-	-	0
➤	Inexistente	-	-	-	-	0
Capacidade de adaptação produtiva às demandas externas						
➤	Imediata	X	X	X	X	4
➤	Médio prazo	-	-	-	-	0
➤	Longo prazo	-	-	-	-	0
➤	Inexistente	-	-	-	-	0
Recursos financeiros disponíveis para investimentos						
➤	Disponibilidade imediata	X	-	X	-	2
➤	Capacidade de alavancagem imediata	-	-	-	-	0
➤	Capacidade de alavancagem no médio/longo prazo	-	X	-	X	2
➤	Não há disponibilidade	-	-	-	-	0
Prontidão para realizar os investimentos necessários						
➤	Imediata	X	-	X	X	3
➤	Médio/longo prazo	-	X	-	-	1
➤	Não há disponibilidade	-	-	-	-	0
Lay-out físico e instalações da empresa (nível)						
➤	Elevado	-	-	-	-	0
➤	Intermediário	X	X	X	X	4
➤	Precário	-	-	-	-	0
Política de controle de qualidade						
➤	Formal e executada	-	-	-	-	0
➤	Informal e executada	X	X	X	X	4
➤	Inexistente	-	-	-	-	0

(Continua)

Existência de certificações						
➤	Sim	-	-	-	0	
➤	Não	X	X	X	4	
➤	Em processo	-	-	-	0	
Existência de rede interna de computadores						
➤	Sim	X	X	X	4	
➤	Não	-	-	-	0	
➤	Em processo de instalação	-	-	-	0	
		-	-	-		
3. Competências						
Mercados domésticos atendidos pela empresa						
➤	Até 5	-	-	-	0	
➤	Até 10	-	-	-	0	
➤	Acima de 10	X	X	X	4	
Canais de venda e distribuição						
➤	Estrutura formal de vendas na sede	X	X	X	4	
➤	Representantes formais em outros estados	X	-	X	3	
➤	Representantes Informais em outros estados	-	-	-	0	
➤	Feiras e eventos do segmento	X	X	X	4	
Política de relacionamento com clientes						
➤	Formal e implementada	-	-	X	1	
➤	Informal e implementada	-	-	-	X	1
➤	Esporádica (em feiras e eventos do segmento)	X	X	-	-	2

(Continua)

Material promocional						
➤	Em português	X	X	X	X	4
➤	Em dois ou mais idiomas estrangeiros	-	-	-	-	0
➤	Inexistente	-	-	-	-	0
Site na internet						
➤	Em português	X	X	X	X	4
➤	Em dois ou mais idiomas	-	-	-	-	0
➤	Inexistente	-	-	-	-	0
Política de promoção comercial (mercado doméstico)						
➤	Formal e implementada	-	-	-	-	0
➤	Informal e implementada	-	-	-	-	0
➤	Esporádica (em feiras e eventos do segmento)	X	X	X	X	4
Desenvolvimento de produtos						
➤	Designer próprio	-	X	X	-	2
➤	Designer terceirizado	-	-	-	X	1
➤	Modelo misto (próprio e terceirizado)	X	-	-	-	1
➤	Acompanhamento formal de tendências do segmento	X	-	X	-	2
➤	Visita a feiras e eventos internacionais	X	-	X	-	2
➤	Departamento especializado de desenvolvimento de produtos	-	-	-	-	0
➤	Pesquisa frequente de novas matérias-primas	X	-	-	-	1

(Continua)

➤ Usa a concorrência como fonte de inspiração	-	X	-	-	1
➤ Pesquisa junto aos clientes	-	-	-	X	1
➤ A partir de demandas específicas	X	-	-	-	1
Monitoramento da concorrência					
➤ Frequente	X	X	X	-	3
➤ Esporádico	-	-	-	X	1
➤ Inexistente	-	-	-	-	0
Qualidade do produto					
➤ Alta	X	-	X	X	3
➤ Média	-	X	-	-	1
➤ Baixa	-	-	-	-	0
Originalidade do produto (design)					
➤ Alta	X	-	X	X	3
➤ Média	-	X	-	-	1
➤ Baixa	-	-	-	-	0
Dimensão do produto mais valorizadas pelos clientes da empresa					
➤ Qualidade	X	-	X	X	3
➤ Design /Originalidade	X	X	X	X	4
➤ Preço	-	X	-	-	1
➤ Outras	-	-	-	-	0
Política de precificação					
➤ Formal e implementada	X	X	X	-	3
➤ Informal e implementada	-	-	-	X	1
➤ Inexistente	-	-	-	-	0

(Continua)

Processo de comunicação interna						
➤	Transparente e fluido	-	-	X	X	2
➤	Pouco transparente	X	X	-	-	2
➤	Pouco fluido	X	X	-	-	2
4. Planejamento de exportação						
Existência de um plano de exportações						
➤	Formal	-	-	-	-	0
➤	Informal	X	X	X	X	4
➤	Inexistente	-	-	-	-	0
Existência de metas claras e objetivas com relação às exportações						
➤	Definidas formalmente e comunicadas	-	-	-	-	0
➤	Definidas formalmente e não comunicadas	-	-	-	-	0
➤	Definidas informalmente	-	-	-	-	0
➤	Não existentes	X	X	X	X	4
Plano de promoção comercial (mercados externos)						
➤	Formal e implementado	-	-	-	-	0
➤	Formal e não implementado	-	-	-	-	0
➤	Informal	-	-	-	-	0
➤	Inexistente	X	X	X	X	4
Equipe para gerenciar as exportações						
➤	Departamento formal (um gerente de exportação e pelo menos mais uma pessoa)	X	-	-	-	1
➤	Um gerente de exportação	-	-	-	-	0
➤	Somente o proprietário/principal executivo	-	X	X	X	3

(Continua)

Domínio de idiomas estrangeiros pela equipe de exportações						
➤	Não fala nenhum idioma estrangeiro	-	X	-	-	1
➤	Fala precariamente o Inglês	-	-	-	-	0
➤	Fala precariamente outro idioma estrangeiro	-	-	-	-	0
➤	Fala com fluência o Inglês	X	-	X	X	3
➤	Fala com fluência outros idiomas estrangeiros	-	-	-	-	0
Conhecimento sobre mercados externos						
➤	Pesquisa periodicamente	-	-	-	-	0
➤	Pesquisa esporadicamente	X	-	-	-	1
➤	Não pesquisa	-	X	X	X	3
Conhecimento da legislação brasileira de exportação de seu produto						
➤	Integral	X	-	-	-	1
➤	Parcial	-	X	-	-	1
➤	Não há conhecimento	-	-	X	X	2
Conhecimento da legislação de importação de seu produto nos mercados externos						
➤	Integral	X	-	-	-	1
➤	Parcial	-	-	-	-	0
➤	Não há conhecimento	-	X	X	X	3
Conhecimento da sistemática de exportação de seu produto						
➤	Integral	X	-	-	-	1
➤	Parcial	-	X	-	-	1
➤	Não há conhecimento	-	-	X	X	2
Cultura exportadora na empresa						
➤	Existe	X	-	-	-	1
➤	Não existe	-	X	X	X	3

(Continua)

Empresas ER – Exportadoras regulares						0-2
Terceirização das operações de exportação						
➤	Não terceiriza	-	-	-	-	0
➤	Terceiriza a operação de desembaraço aduaneiro	X	X	-	-	2
➤	Terceiriza todo o processo de exportação	-	-	-	-	0
Existência de relacionamento formal em países estrangeiros						
➤	Contratos formais com representantes/canais de distribuição etc.	-	-	-	-	0
➤	Parcerias informais	X	-	-	-	1
➤	Inexistente		X	-	-	1
Porque os importadores compram os produtos da empresa						
➤	Qualidade	X	X	-	-	2
➤	Design	X	-	-	-	1
➤	Preço	X	X	-	-	2
➤	Não sabe informar	-	-	-	-	0
Realização de pesquisas de mercado						
➤	Sim. Em todos os seus estágios	-	-	-	-	0
➤	Parcial	-	-	-	-	0
➤	Não realizada	X	X	-	-	2
Modalidade de exportação						
➤	Exportação direta	X	X	-	-	2
➤	Exportação indireta	-	-	-	-	0

(Conclusão)

Empresas PE – Pré-exportadoras					
Resistências internas à atividade exportadora					
➤	Existente	-	-	-	0
➤	Não percebida	-	-	X	2
➤	Inexistente	-	-	-	0
Experiência anterior com exportações					
➤	Formal	-	-	-	0
➤	Informal	-	-	X	1
➤	Através de terceiros	-	-	-	1
➤	Não possui	-	-	-	0
Participação em feiras e eventos internacionais					
➤	Sim	-	-	-	1
➤	Não	-	-	X	1
Conhecimento da concorrência nos mercados externos					
➤	Conhece com detalhes	-	-	-	0
➤	Conhece superficialmente	-	-	X	2
➤	Desconhece	-	-	-	0