

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Gustavo C. Paiva Iamin

**A MICRO E PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA EXPORTADORA E A
FORMAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS –
ESTUDO DE CASOS**

**Porto Alegre (RS)
2007**

Gustavo C. Paiva Iamin

**A MICRO E PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA EXPORTADORA E A
FORMAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS –
ESTUDO DE CASOS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Administração, da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre
em Administração.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marisa Ignez dos
Santos Rhoden

**Porto Alegre (RS)
2007**

GUSTAVO C. PAIVA IAMIN

**A MICRO E PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA EXPORTADORA E A
FORMAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS –
ESTUDO DE CASOS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Administração, da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre
em Administração.**

Conceito final:

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hélio Henkin – PPGE/UFRGS

Prof. Dr. Oscar Claudino Galli – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. André Luis Martinewski – PPGA/UFRGS

Orientadora: Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden –
PPGA/UFRGS

Dedico este trabalho a Ambrosio, meu pai e Olga, minha mãe (*in memoriam*), pelo exemplo que foram para mim de perseverança e dedicação; à Solange, minha esposa, pelo firme respaldo que sempre deu a todas minhas iniciativas, e a minhas filhas Melissa e Giovana, pela doçura de sua compreensão em relação às muitas vezes em que deixei de levá-las ao cinema, ao parque, à praia por força do estudo.

AGRADECIMENTOS

No início parecia uma longa e difícil jornada. Hoje chega a hora de concluir este mestrado, que certamente se tornará começo de outra aventura, em um ciclo sem fim, que constitui a história da evolução do ser humano.

Agradeço acima de tudo a Deus, fonte de todas as coisas – principalmente da vida e do amor que Lhe dá sentido.

Aos meus amigos, que me incentivaram desde o princípio, muito obrigado por me fazer acreditar que o mestrado era um sonho possível.

Aos meus professores do PPGA, pelo espírito de investigação científica que fizeram despertar em mim.

Ao professor Galli, quem conheci antes de iniciar este mestrado e foi apoiador de primeira hora dessa idéia, obrigado pela sua paciência e pela confiança no meu trabalho, que transcendeu o limite simples de uma sala de aula.

À minha orientadora, professora Marisa, pelo carinho e dedicação com que sempre tratou as minhas dúvidas.

À empresa em que trabalho, o Banco do Brasil, por propiciar um ambiente interno de estímulo à formação de novas competências e reconhecê-las como base para a ascensão profissional, e a todos os meus colegas, pelas contribuições valiosas que me deram ao longo da estruturação deste trabalho.

E, finalmente, agradeço ao meu País, pelo acesso livre e cada vez mais democrático que tem proporcionado ao ensino nas suas Universidades.

“A melhor coisa a fazer quando se está triste, respondeu Merlin, é aprender alguma coisa. Você pode ficar velho e trêmulo do corpo, pode ficar acordado de noite, escutando a desordem de suas veias, pode perder seu único amor, pode ver o mundo a sua volta devastado por lunáticos perigosos, ou saber que sua honra está sendo espezinhada nos esgotos das mentes mais abjetas. Só há uma única coisa a fazer então: APRENDER. Essa é a única coisa que a mente nunca pode exaurir, nunca pode alienar, pela qual nunca pode ser torturada, que nunca precisa temer ou recear, que nunca poderá sonhar ter que lamentar. Você pode aprender astronomia no espaço de uma vida, história natural em três, literatura em seis. E então, depois que gastou um milhão de vidas aprendendo biologia e medicina e crítica teológica e geografia e história e economia, ora você pode começar a fazer uma carroça de madeira, ou gastar cinqüenta anos aprendendo a vencer seu adversário na esgrima. Depois disso, você pode começar de novo em matemática, até que chegue a hora de aprender a arar.”

(The book of Merlyn, de Terence H. White)

RESUMO

O presente trabalho buscou, através de um estudo múltiplo de casos, explicar o processo de internacionalização da micro e pequena empresa brasileira, identificando os principais indutores desse fenômeno e analisando a relação existente entre a atividade exportadora dessas empresas e a formação de vantagens competitivas sustentáveis. O acesso a mercados externos é percebido, em geral, como um processo de desenvolvimento gradual e a questão da competitividade é abordada à luz de dois ângulos distintos: o paradigma SCP (*structure-conduct-performance*) e a teoria baseada em recursos (*resource-based view*). Esta última abordagem, de modo particular, ampara-se na idéia de que as empresas possuem recursos diferenciados, os quais, agrupados em processos distintos, dão origem ao conceito de atividades de valor, formando as capacidades internas que possibilitam à organização apresentar desempenhos acima da média em seu ramo de atuação. Para avaliar a formação de vantagens competitivas sustentáveis, proporcionadas pelas capacidades singulares alcançadas por cada empresa, utilizou-se a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), gerando-se um conjunto de indicadores que possibilitassem avaliar a tendência de desempenho da organização em áreas-chave para o seu sucesso atual e futuro. O uso dessa metodologia, efetivado através de quatro diferentes perspectivas de análise, permitiu um entendimento adequado do funcionamento das empresas pesquisadas, principalmente a respeito da combinação e integração de suas atividades de valor e dos fatores críticos para o sucesso no mercado externo. Os resultados apontaram para a confirmação do modelo gradualista de inserção internacional, com ressalva para as situações de exportação passiva e indireta. Os ganhos de reputação foram identificados como importante resultado do ingresso no mercado internacional e o tamanho da empresa não foi avaliado como fator restritivo. A formação de vantagens competitivas e a permanência da firma na atividade exportadora estão fortemente relacionados ao incentivo à constante formação técnico-gerencial, à adequação da estrutura organizacional à participação no cenário internacional, ao comprometimento progressivo de recursos internos para o comércio exterior e ao

desenvolvimento de atividades focadas em estudo, seleção e exploração de novos mercados externos.

Palavras-chave: estratégia, vantagem competitiva, atividade exportadora.

ABSTRACT

The present study sought, through a study of multiple cases, explain the process of internationalization of the micro and small Brazilian company, identifying the key inducers of this phenomenon and analyzing the relationship between the exporting activity of these companies and the formation of sustainable competitive advantages. Access to foreign markets is perceived, in general, as a process of gradual development and the issue of competitiveness is discussed in the light of two different angles: the paradigm SCP (structure-conduct-performance) and the theory based on resources (resource-based view). This last approach, in particular, seek refuge in the idea that the companies have different resources, which grouped into separate processes, give rise to the concept of value activities , forming the internal capabilities that enable the organization to present above- the-average performances in their field of expertise. To assess the formation of sustainable competitive advantages, brought about by the singular capabilities achieved by each company, the methodology of the Balanced Scorecard (BSC) was used, generating a set of indicators that enable to assess the tendencies of the organization's performance in key areas for its current and future success. Using this methodology, effected through four different perspectives of analysis, enabled an understanding of the proper functioning of the surveyed companies, mainly about the combination and integration of its value activities and the critical factors to the success in external markets. The results pointed to the confirmation of the gradualist model of international insertion, with exception for cases of passive and indirect export. Gains of reputation were identified as important result of the entry in the international market and the size of the company has not been evaluated as a restrictive factor. The formation of competitive advantages and the permanence of the firm in the exporting activity are strongly linked to the constant encouragement of technical and managerial training, the adequacy of the organizational structure to participation in the international arena, the ongoing commitment of internal resources for foreign trade and development of activities focused on study, selection and operation of new foreign markets.

Key words: strategy, competitive advantage, exporting activity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Exportação brasileira por categoria de estabelecimento - 2002 a 2005...	13
Figura 2 – Movimento de entradas e saídas no grupamento de micro e pequenas empresas brasileiras exportadoras, em 2005.	14
Figura 3 – Indicadores da capacidade de pagamento do Brasil, 1999-2006.....	17
Figura 4 – Matriz de produto-mercado, concebida por Ansoff (1977).	25
Figura 5 – Representação dos elementos da formulação estratégica.....	28
Figura 6 – Representação do Processo Estratégico, elaborada pelo autor com base em conceitos formulados por Andrews (2001) e Child (1972).	32
Figura 7 – Cadeia de valor genérica (Porter, 1990).	45
Figura 8 – Representação do processo incremental de internacionalização da empresa segundo o pensamento da Escola de Upsala (Nórdica).....	49
Figura 9 – Possíveis fontes de vantagens competitivas sustentáveis para a empresa que opera em ambiente internacional	59
Figura 10 – Perspectivas do modelo BSC (Kaplan & Norton, 1993, 1994 e 1996). ..	66
Figura 11 – Resultado dos indicadores BSC para a empresa Água Marinha	95
Figura 12 – Investigação de mercado – setor de segurança eletrônica na Argentina	105
Figura 13 – Resultado dos indicadores BSC para a empresa Topázio	107
Figura 14 – Resultado dos indicadores BSC para a empresa Safira	117
Figura 15 – Resultado consolidado dos indicadores BSC das três empresas estudadas	136
Figura 16 – Posicionamento relativo das empresas estudadas na formação de vantagens competitivas sustentáveis	137
Figura 17 – Demonstrativo de faturamento e exportação – empresa Água Marinha	138
Figura 18 – Demonstrativo de faturamento e exportação – empresa Topázio	139
Figura 19 – Demonstrativo de faturamento e exportação – empresa Safira	140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ranking das Exportações Mundiais – 2005	10
Tabela 2 – Valor anual das Exportações brasileiras	11
Tabela 3 – Perfil da pauta de exportação brasileira – Alguns grupos selecionados, período janeiro a dezembro de 2006.....	18
Tabela 4 – Sumário do desenvolvimento do processo de exportação (Leonidou & Katsikeas, 1996).	52
Tabela 5 – Parâmetros de classificação do porte da empresa.....	74
Tabela 6 – Porte e capacidade instalada das unidades de serrados no Brasil	85
Tabela 7 – Participação percentual principais Estados nas exportações brasileiras de madeira – 2006	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 OS ESTUDOS NO CAMPO DA ESTRATÉGIA	22
2.1.1 Concepções sobre Estratégia e sua formulação no âmbito corporativo	22
2.1.2 A Administração Estratégica e a formação de Vantagens Competitivas	38
2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	45
2.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E A FORMAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS.....	58
2.4 SISTEMA INDICADOR DA GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA	61
2.4.1 As Perspectivas de análise e a identificação dos Fatores Críticos	65
3 METODO DE PESQUISA	70
3.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA.....	70
3.2 IDENTIFICAÇÃO DO UNIVERSO E SELEÇÃO DA AMOSTRA	71
3.3 COLETA DE DADOS.....	74
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	76
4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS, SEU MERCADO E SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	78
4.1 PRIMEIRO CASO	78
4.2 SEGUNDO CASO.....	95
4.3 TERCEIRO CASO	107
5 ANÁLISE DO CASO.....	118
5.1 A DECISÃO DE SE INTERNACIONALIZAR, NO ÂMBITO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA	118

5.2 SURGIMENTO E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	121
5.3 INGRESSO E EVOLUÇÃO NO MERCADO EXTERNO	124
5.4 A FORMAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS	130
6 CONCLUSÕES	141
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	150
ANEXO 1: MODELO DE ENTREVISTA	157

1 INTRODUÇÃO

A onda de abertura dos mercados mundiais, inspirada pela corrente neoliberal e levada a efeito pelas sucessivas rodadas de negociação no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC) tem provocado um aumento sem precedentes no nível de competição internacional. O novo milênio deve testemunhar a continuidade, e talvez a redenção, da era da globalização (Peterson & Welch, 2002).

Mercadorias de baixo preço, fabricadas mediante processos intensivos em mão de obra em países com capital humano abundante e barato, de um lado, e produtos altamente diferenciados, com alto grau de inovação tecnológica ou desenho e marca exclusivos, de outro, aliados à elevação constante do nível de exigência dos consumidores, representam um importante desafio para as empresas brasileiras, não só nas vendas externas como também no mercado doméstico (Zawilask, 2004).

Por outro lado, constitui interesse estratégico para a maioria das nações o estímulo ao comércio exterior, mais especificamente à via das exportações, com o claro intuito de fomentar a produção e emprego domésticos e obter recursos em moeda forte.

Essa política econômica, conhecida como “modelo exportador”, fortemente influenciada pelos pressupostos mercantilistas, foi utilizada como um dos principais motores de desenvolvimento dos países europeus, principalmente em situações especiais, como no esforço de reconstrução ocorrido após a segunda guerra mundial, e perdura até hoje, havendo sido fundamental também para o fortalecimento das economias do sudeste asiático. Em decorrência dessa estratégia, respaldada por robustas estruturas governamentais de apoio ao comércio exterior, a Alemanha é o maior exportador do planeta e Japão, Itália, França e China estão entre os dez maiores, como se pode ver na tabela abaixo:

Tabela 1 – Ranking das Exportações Mundiais – 2005

Ordem	Exportadores	Valor (US\$ b)	Participação %	Variação anual %
1	Germany	969,9	9,3	7
2	United States	904,4	8,7	10
3	China	762,0	7,3	28
4	Japan	594,9	5,7	5
5	France	460,2	4,4	2
6	Netherlands	402,4	3,9	13
7	United Kingdom	382,8	3,7	10
8	Italy	367,2	3,5	4
9	Canada	359,4	3,4	14
10	Belgium	334,3	3,2	9
11	Hong Kong, China	292,1	2,8	10
	domestic exports	20,1	0,2	0
	re-exports	272,1	2,6	11
12	Korea, Republic of	284,4	2,7	12
13	Russian Federation	243,6	2,3	33
14	Singapore	229,6	2,2	16
	domestic exports	124,5	1,2	17
	re-exports	105,1	1,0	14
15	Mexico	213,7	2,0	14
16	Taipei, Chinese	197,8	1,9	8
17	Spain	187,2	1,8	2
18	Saudi Arabia	181,4	1,7	44
19	Malaysia	140,9	1,4	11
20	Switzerland	130,9	1,3	7
21	Sweden	130,1	1,2	6
22	Austria	124,0	1,2	5
23	Brazil	118,3	1,1	23
24	United Arab Emirates	115,5	1,1	27
25	Thailand	110,1	1,1	14
26	Ireland	109,9	1,1	5
27	Australia	105,8	1,0	22
28	Norway	103,8	1,0	26
29	India	95,1	0,9	26
30	Poland	89,3	0,9	19
31	Indonesia	86,2	0,8	22
32	Denmark	85,1	0,8	10
33	Czech Republic	78,2	0,8	13
34	Turkey	73,4	0,7	16
35	Finland	66,0	0,6	7
36	Hungary	62,1	0,6	12
37	Iran, Islamic Rep. of	56,3	0,5	35
38	Bolivarian Rep. of Venezuela	55,5	0,5	43
39	South Africa	51,9	0,5	13
40	Algeria	46,0	0,4	47
41	Kuwait	45,0	0,4	57
42	Israel	42,7	0,4	10
43	Nigeria	42,3	0,4	36
44	Philippines	41,3	0,4	4
45	Chile	40,6	0,4	26
46	Argentina	40,0	0,4	16
47	Portugal	38,1	0,4	7
48	Ukraine	34,3	0,3	5
49	Slovak Republic	32,0	0,3	16
50	Viet Nam	31,6	0,3	23
	Total acima	9789,4	93,8	-
	Mundo	10431,0	100,0	13

Fonte: Organização Mundial do Comércio

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No Brasil, onde o principal objetivo era gerar saldos comerciais para reduzir a vulnerabilidade externa, o modelo exportador apresenta seu auge de 2002 para cá, período em que as exportações brasileiras cresceram, em média, 25,5%¹ ao ano. A tabela abaixo demonstra os ótimos resultados, em termos de valor exportado, apresentados pelas empresas brasileiras no último quinquênio. Vale ressaltar que boa parte desse incremento foi devido ao aumento da demanda mundial pelas commodities minerais e agrícolas, disponíveis no País em abundância.

Tabela 2 – Valor anual das Exportações brasileiras

Período	US\$ FOB	Variação anual %
01/2006 até 12/2006	137.469.700.421	16,20%
01/2005 até 12/2005	118.308.387.113	22,63%
01/2004 até 12/2004	96.475.244.310	32,01%
01/2003 até 12/2003	73.084.139.518	21,08%
01/2002 até 12/2002	60.361.785.544	3,67%

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior - MDIC

Paralelamente, verifica-se também nos últimos anos um enorme volume de novos investimentos além-fronteiras, notadamente em países em desenvolvimento, com abundância de recursos humanos baratos e grande potencial de consumo. Segundo dados do Fundo Monetário Internacional (2006), o fluxo de capital na modalidade investimento direto no exterior, recebido pelos países emergentes (o que inclui, segundo critérios daquele organismo, Israel e as novas economias industrializadas da Ásia), alcançou a cifra de 1,8 trilhões de dólares no período 1997-2006. A estimativa somente para o ano de 2006 é de 263 bilhões de dólares.

¹.Índice calculado com base na variação do volume anual das exportações brasileiras no período de 2002 a 2005, de acordo com dados fornecidos pela sistema Alice, do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

A intensificação sem precedentes no volume de comércio e fluxos de capital internacionais ocorre, sem dúvida, em função de um movimento de integração dos mercados em escala mundial, facilitado principalmente pelo aperfeiçoamento dos sistemas de telecomunicações e da tecnologia da informação; da agilização de procedimentos e ganhos de eficiência no transporte internacional; e da maior liberdade na movimentação de capitais para investimento e aplicações financeiras, propiciadas pelas políticas governamentais de abertura econômica na maioria dos países. Estamos caminhando, definitivamente, para um mercado único global.

Nesse contexto, as transações internacionais tornam-se cada vez mais comuns e corriqueiras, incluindo empresas de menor porte, que algum tempo atrás jamais sonhariam em participar do comércio exterior.

Entretanto, a competição no mercado externo é mais acirrada do que no âmbito doméstico, pois se, por um lado, o potencial de mercado consumidor se amplia para a empresa que se internacionaliza, por outro lado aumenta também o número de concorrentes e a arena onde são disputados os novos negócios se revela inóspita, em função principalmente das diferenças culturais e regulatórias em relação ao país-sede da companhia.

A figura a seguir apresenta, de forma resumida, a evolução da quantidade de exportadores brasileiros, que participaram do mercado internacional, no período de 2002 a 2005. Os exportadores foram classificados em quatro categorias diferentes e a sua identificação foi realizada com base no CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica por estabelecimento (14 dígitos) e no CPF – Cadastro de Pessoas Físicas, constantes dos Registros de Exportação (RE), do Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX).

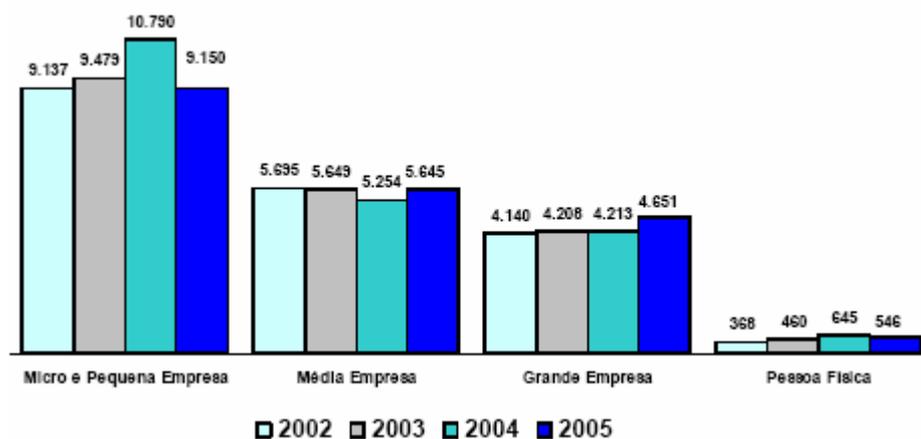


Figura 1 – Exportação brasileira por categoria de estabelecimento - 2002 a 2005

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC/SECEX/ DEPLA.

A análise das exportações brasileiras por tipo de estabelecimento mostra que das 19.992 entidades que exportaram em 2005, 45,8% referem-se à micro e pequenas empresas, equivalendo a 9.150 firmas. As médias empresas ocupam a 2ª posição, com participação de 28,2%, seguindo-se as grandes empresas, com 23,3%.

O número total de exportadores, na comparação com 2004, registrou queda de 910, em termos absolutos, correspondendo a -4,4%, em termos relativos. No caso específico do grupamento de micro e pequenas empresas, a queda foi mais acentuada: 15,2%, induzindo à avaliação de que esse tipo de estabelecimento é menos competitivo do que a média do setor exportador.

Uma investigação mais acurada, entretanto, revela informações ambíguas a respeito da capacidade competitiva das micro e pequenas empresas brasileiras na arena do comércio internacional, evidenciando que um dos fatores que também contribuiu para a redução desse grupo de empresas em 2005 foi a mudança de faixa para a categoria de médio e grande porte, em razão do aumento do valor exportado.

Assim, de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), da redução de 1.640 exportadores de micro e pequeno porte, parcela correspondente a 837 firmas, em termos líquidos, passou a ser

contabilizada no grupo de médio e grande porte. Isto é, trata-se de empresas em que o nível de sucesso em suas atividades não só foi suficiente para mantê-las no mercado, como lhes possibilitou crescer a ponto de alcançar uma ou duas categorias acima de sua classificação no ano anterior.

Por outro lado, observa-se, ainda no grupamento de micro e pequenas empresas, que 3.277 firmas deixaram de exportar diretamente e 2.474 novas empresas ingressaram no mercado internacional, em 2005. Houve, portanto, uma saída líquida de 803 empresas do mercado.

A figura abaixo resume a movimentação ocorrida no segmento de micro e pequenas empresas brasileiras no comércio internacional em 2005.

Quantidade de exportadores em 2004	10.790
(-) Subiram de categoria em 2005 para médio e grande porte	(1.322)
(+) Baixaram de categoria em 2005 de médio e grande porte em 2004 para micro e pequeno porte em 2005	485
(-) Deixaram de exportar em 2005	(3.277)
(+) Ingressaram no mercado internacional em 2005	2.474
Quantidade de exportadores em 2005	9.150

Figura 2 – Movimento de entradas e saídas no grupamento de micro e pequenas empresas brasileiras exportadoras, em 2005.

Elaborada pelo autor, com base em informações fornecidas pela Secretaria de Comércio Exterior, do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

À vista do exposto, a questão de pesquisa que se coloca é: como se desenvolve estrategicamente a internacionalização da empresa brasileira de menor porte e como sua capacidade competitiva evolui no decorrer desse processo?

De acordo com a teoria tradicional (Escola Nórdica), as empresas se internacionalizam em conseqüência de seu crescimento e na busca de oportunidades mais lucrativas em mercados forâneos (Hemais & Hilal, 2002).

A sobrevivência dessas firmas, no entanto, estará diretamente relacionada a sua capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (Ferraz, Kupfer e Haguenaer, 1995).

Fischer (2006), baseado na falta de comprovação da relação entre o índice exportação/vendas e o tamanho das organizações, indica que qualquer empresa pode e deve participar do mercado global, independentemente de seu porte, sem nunca esquecer, entretanto, de suas possibilidades e capacidades, adequando seu planejamento estratégico às suas idiossincrasias.

Análise efetuada por Teece (1985) sobre dados das décadas de 1960 e 70, conclui que as empresas americanas que se internacionalizaram desenvolveram vantagens próprias (*firm-specific*), à parte daquelas apresentadas pelas demais companhias vinculadas apenas à economia doméstica dos Estados Unidos.

Young (1987), ao avaliar o desempenho de 25 empresas não dominantes em seu ramo de atuação, afirma que a dimensão internacional têm sido fator fundamental para a competitividade dessas organizações.

Calof (1993), ao analisar no Canadá o impacto do tamanho da empresa sobre sua internacionalização, verifica que o porte da organização não limita a sua capacidade para engajar-se em atividades internacionais. Embora empresas grandes, por possuírem maior volume de recursos disponíveis, estão melhor habilitadas para procurar oportunidades além-fronteiras, o tamanho não constitui uma barreira, sendo as pequenas organizações também capazes de entrar nos mesmos mercados que as grandes.

No Brasil, entretanto, a maior parte das pequenas empresas apresentam limitações no campo da estratégia e da estrutura organizacional que devem ser contempladas e superadas para que a exportação seja estabelecida e consolidada

como parte integrante do processo de crescimento empresarial (Rhoden & Henkin, 2004).

1.2 OBJETIVOS

Em face da ambigüidade revelada pelas informações acima expostas, a presente proposta de pesquisa deseja, portanto, trazer maior luz sobre o processo de internacionalização da empresa brasileira de menor porte e sua capacidade de permanecer atuando em mercados externos.

1.2.1 Objetivo Geral

Explanar o processo de internacionalização de três empresas brasileiras, de micro e pequeno porte, identificando os principais indutores desse fenômeno e a forma – sob o enfoque do planejamento e gestão estratégicos – em que ocorreu, bem como avaliando a formação de vantagens competitivas que permitam a sustentabilidade da sua participação no mercado internacional.

1.2.2 Objetivos específicos

À vista do exposto acima, afigura-se de suma importância:

- investigar por que ocorre a decisão de se internacionalizar no âmbito da micro e pequena empresa;
- verificar como surgem e são formuladas as estratégias que as conduzem a esse processo;
- identificar de que maneira ocorre o seu ingresso e evolução no ambiente externo;
- investigar a formação de vantagens competitivas no âmbito da unidade de análise, no decorrer do seu processo de internacionalização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Sob o ponto de vista macroeconômico, a internacionalização das empresas é, sem dúvida, essencial para a manutenção da situação estável no balanço de pagamentos que o Brasil hoje desfruta, reduzindo a vulnerabilidade externa e o nível de risco-país, como se depreende da figura abaixo:

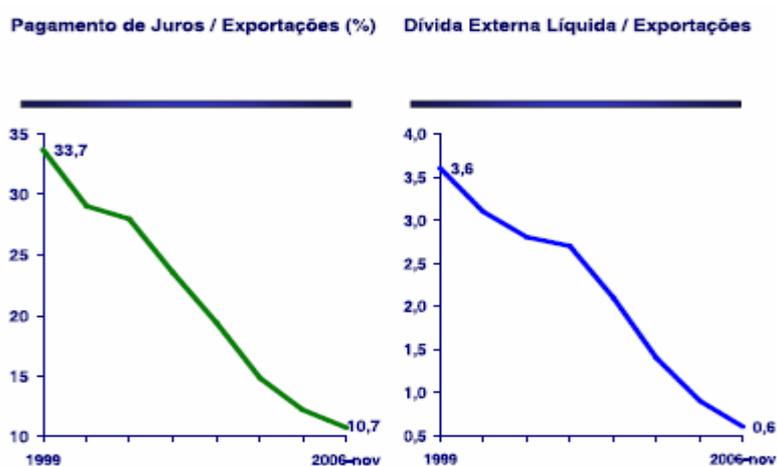


Figura 3 – Indicadores da capacidade de pagamento do Brasil, 1999-2006.

Fonte: Min. do Desenvolvimento, Indústria e Com. Exterior (MDIC) e Banco Central do Brasil.

A inserção de micro e pequenas empresas no segmento exportador é uma alternativa importante para a consecução dessa estratégia. Observando os dados apresentados na tabela abaixo verifica-se que apenas dez grupos de produtos, vinculados ao setor primário da economia, são responsáveis por mais de 43% do volume da exportação nacional. Revela-se também importante a diversificação do comércio exterior brasileiro a fim de minimizar o grau de dependência setorial e a concentração da pauta exportadora.

Tabela 3 – Perfil da pauta de exportação brasileira – Alguns grupos selecionados, período janeiro a dezembro de 2006.

Descrição do Capítulo NCM	Valor (em milhões de US\$)	% do total
COMBUSTIVEIS MINERAIS,OLEOS MINERAIS,ETC.CERAS MINERAIS	10.590	7,7%
MINERIOS,ESCORIAS E CINZAS	9.757	7,1%
FERRO FUNDIDO,FERRO E ACO	8.793	6,4%
CARNES E MIUDEZAS,COMESTIVEIS	7.341	5,3%
ACUCARES E PRODUTOS DE CONFEITARIA	6.347	4,6%
SEMENTES E FRUTOS OLEAGINOSOS,GRAOS,SEMENTES,ETC.	5.753	4,2%
MADEIRA,CARVAO VEGETAL E OBRAS DE MADEIRA	3.159	2,3%
CAFE,CHA,MATE E ESPECIARIAS	3.124	2,3%
ALUMINIO E SUAS OBRAS	2.787	2,0%
PELES,EXCETO A PELETERIA (PELES COM PELO),E COUROS	1.878	1,4%
TOTAL DESTE GRUPO	59.530	43,3%
TOTAL DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS	137.470	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados fornecidos pelo sistema Aliceweb, obtidos no endereço internet www.mdic.gov.br, consulta efetuada em 17/03/07.

Por outro lado, no que se refere ao desenvolvimento nacional, de acordo com o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2006), as micro e pequenas empresas encontram-se mais distribuídas em relação às outras categorias, tomando como referência as Unidades da Federação, indicando seu poder de influenciar na geração de emprego e renda de forma mais eqüitativa pelo País. Também é importante registrar que, entre os grupos de produtos exportados por esse segmento, o de maior crescimento, no comparativo 2005/2004 (último dado disponível), foi o de instrumentos e aparelhos eletroeletrônicos, com 15,4% de incremento em valor.

Adicionalmente, em uma etapa posterior à exportação, aspectos relacionados ao custo dos fatores de produção e de transporte, tarifas e barreiras sobre o comércio internacional, e política industrial podem tornar vantajoso produzir no mercado de destino ao invés de suprir a sua demanda via exportações (Teece, 1986). Nesta fase, a instalação de unidades próprias ou em sistema de *joint-venture*, torna a empresa mais próxima de mercados consumidores importantes com custos semelhantes ao dos competidores domésticos do mercado de destino.

O influxo de divisas de origem comercial é então substituído pelo ingresso de recursos sob a forma de lucro, dividendos, licenças e *royalties*. Esse é um passo significativo para assegurar a capacidade de concorrência global das empresas brasileiras e a sua sobrevivência futura, mas que ainda se nota apenas em forma tênue.

Lucchesi (2006) é bastante otimista ao referir-se ao tema, mencionando diversas companhias nacionais que vem expandindo sua presença no exterior, nos últimos anos. Essa expansão tem sido facilitada pela queda do risco-país e a enorme liquidez mundial, o que tem possibilitado a captação dos recursos necessários aos investimentos a um custo bastante acessível. Dois fatores, entretanto, são apontados como entraves à intensificação do processo de internacionalização: a escassez de mão obra capacitada para dirigir as subsidiárias no exterior e as resistências culturais.

Com efeito, há uma tendência, acentuada recentemente, de internacionalização das empresas brasileiras, impulsionada por cinco fatores: 1) forte crescimento da economia mundial; 2) aprofundamento da integração econômica e financeira mundial; 3) expansão das exportações brasileiras; 4) aumento dos lucros, que permitiu que sobrassem capitais para investir no exterior e 5) estratégia competitiva das empresas brasileiras para ingressar em mercados externos (Valor Econômico, 31/10/06). Adicionalmente, a valorização da moeda nacional pode ser citada como fator de estímulo ao investimento brasileiro no exterior.

Pelo exposto acima, e considerando-se que se conhece pouco ainda sobre a experiência internacional de empresas sediadas em países em desenvolvimento, em particular o Brasil (Rosa, 2006), torna-se de fundamental importância a pesquisa mais aprofundada sobre este assunto, notadamente no âmbito da micro e pequena empresa.

Entender o processo de internacionalização que ocorre nesse segmento empresarial, sob o enfoque do planejamento estratégico e da formação de vantagens competitivas sustentáveis pode contribuir para a melhoria da capacidade de concorrência das organizações de menor porte no competitivo cenário do comércio global e, conseqüentemente, para o aumento da capacidade exportadora do País, o que é de extrema relevância para conduzir o Brasil a um novo patamar no ranking do comércio mundial, ampliando a geração de empregos, reduzindo a vulnerabilidade externa e propiciando ganhos à sociedade como um todo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do presente trabalho é constituída por uma seção introdutória onde são apresentadas as considerações iniciais sobre o comércio mundial e o fluxo internacional de capital para investimento, analisando-se a participação das empresas brasileiras nesse contexto e apresentando a questão de pesquisa, a justificativa do trabalho e os objetivos de estudo.

Em uma segunda seção é desenvolvida a revisão da literatura sobre os temas Planejamento, Administração Estratégica, Formação de Vantagens Competitivas Sustentáveis e Processo de Internacionalização. Ao final dessa seção também serão apresentados os fundamentos da metodologia do *Balanced Scorecard*, a qual será utilizada como instrumento objetivo de mensuração da competitividade futura da empresa. Na terceira seção serão apresentados o método de estudo e os detalhes relativos ao processo de seleção dos três casos analisados e de levantamento dos dados. A quarta seção será dedicada à descrição das informações obtidas sobre as organizações pesquisadas e sobre o ambiente concorrencial de que participam. A quinta seção conterà a análise dos casos e a sexta, e última, seção, as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O campo de pesquisa em negócios internacionais é vasto, tendo como consequência a geração de numerosas subdivisões de estudo, caracterizadas por forte influência multidisciplinar.

Não obstante a importância que o tema assume, notadamente à medida que a competição global se intensifica, em face da queda das barreiras comerciais, da redução dos custos de transporte e logística e do aperfeiçoamento da tecnologia de informação, ainda se presta pouca atenção ao processo de internacionalização no âmbito dos estudos de estratégia (Lyles, 1990).

McDougall & Oviatt (1996) apresentam a seguinte condensação das principais vantagens potencialmente resultantes para as empresas com atividades multinacionais:

- Economias de escala;
- Estabilização das vendas, pela diversificação;
- Arbitragem de alíquota de impostos;
- Fatores de produção mais baratos;
- Transferências lucrativas de inovação de um lugar para outro;
- Melhoria no desempenho devido à competição mais intensa.

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), a participação em mercados de exportação, mais dinâmicos e exigentes, representa forte estímulo à busca constante de estratégias competitivas por parte das empresas locais.

Para compreensão mais ampla do processo de internacionalização de empresas, e considerando o objetivo geral do estudo de relacioná-lo com a

formação de vantagens competitivas, torna-se fundamental analisar a literatura existente a respeito da estratégia no ambiente corporativo.

2.1 OS ESTUDOS NO CAMPO DA ESTRATÉGIA

2.1.1 Concepções sobre Estratégia e sua formulação no âmbito corporativo

Ao falar-se em estratégia, vem à mente, em geral, a idéia de plano, definição ou modelo, estabelecidos com o propósito de enfrentar situações de concorrência ou disputa. O conceito de estratégia está fortemente vinculado à noção de luta, competidor, inimigo. Mais além da idéia popular, a própria literatura acadêmica sobre o assunto é pródiga em fazer referências dessa natureza e desenvolver extensos tratados e prescrições a partir de vocábulos gregos como *strateia*, *stratós*, *strategós* e *strategia*² e do emprego militar relacionado à origem dessas palavras.

Houaiss (2004) apresenta o significado de estratégia como sendo “a arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações”. Por extensão, o dicionarista descreve um sentido mais amplo da palavra, vinculado a situações genéricas, que podem tanto ser aplicadas a uma situação do cotidiano familiar como ao mundo dos negócios. Nesse sentido, ele propõe estratégia como sendo “a arte de **aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe** ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos” (grifo nosso).

² A tradução destas palavras para o português é, respectivamente, expedição, exército acampado, comandante de exército, qualidade e habilidades do general.

De forma semelhante, Ferreira (2004) vincula o uso de operações militares e artefatos bélicos ao conceito de estratégia, atribuindo a ela as funções de planejar e executar os movimentos táticos necessários à superação do inimigo, alcançando antes dele, ou mesmo tomando dele, as posições necessárias ao cumprimento do objetivo final, que é ganhar a batalha (ou a guerra).

The Economist (2002) abordou a contribuição proporcionada pelo general prussiano Karl von Clausewitz à estruturação e entendimento desse tema, salientando o aspecto de que planejamento não é uma ciência exata e envolve, antes de qualquer coisa, a fina arte de saber preparar-se. Não se pode reduzir a estratégia a uma fórmula. O planejamento detalhado necessariamente falha, devido a inevitáveis fricções encontradas durante sua execução, principalmente pela força daqueles que se opõe aos propósitos traçados. Esse modo de pensar indica que a estratégia deve estabelecer apenas o conjunto dos objetivos mais importantes e enfatiza a importância de aproveitar as oportunidades não previstas, à medida que elas surgem no decorrer das atividades corporativas, **o que exige um nível ótimo de combinação e integração dos recursos disponíveis.**

Percebe-se claramente que a conceituação de estratégia está, em forma definitiva, associada à necessidade de alcançar objetivos. De fato, desde os tempos primitivos, a estratégia é concebida – ainda que, às vezes, de forma irregular, inconstante e não sistematizada – com o propósito de se atingir algum objetivo previamente determinado. Entretanto, se, por um lado, se sabe por que se deve ter ou elaborar uma estratégia, por outro lado é fundamental identificar como as estratégias são definidas, geradas e absorvidas pela organização para que efetivamente produzam os resultados que se pretende. Compreendendo melhor a formação das estratégias, que podem ocorrer inclusive de maneira não planejada, as empresas estarão mais capacitadas para administrar o seu negócio, aproveitando adequadamente as vantagens e oportunidades que o mercado oferece.

Sloan (1990) propõe um modelo organizacional descentralizado, composto por divisões com alto grau de autonomia e um corpo de gestão de topo que deve

funcionar como unificador estratégico da empresa. Em redor deste corpo de topo se estrutura um **conjunto de serviços** funcionais centrais (produção, engenharia, vendas, P&D, pessoal, finanças, relações públicas, jurídico). Desenvolveu também a estratégia de um produto único, para todo propósito e qualquer orçamento, representando o embrião do que, mais tarde, Porter (1990) classificaria como uma das três possíveis estratégias genéricas de negócios: a liderança de custos com o propósito de obter desempenho acima da média em uma indústria. Em geral é uma estratégia adequada a empresas com mercado consumidor grande e pouco diferenciado, e economias de escala.

Drucker (1993), ao analisar os resultados de algumas das maiores companhias americanas, conclui que a habilidade e precisão no estabelecimento de seus objetivos foi uma das principais razões para o sucesso desse grupo de empresas, afirmando ainda que o negócio da organização se dá no âmbito externo, criando e **satisfazendo as necessidades dos clientes**.

Chandler (1990) realiza um extenso trabalho de pesquisa sobre estratégia corporativa, desenvolvendo um conceito fortemente vinculado ao estabelecimento de objetivos de **longo prazo**:

Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals. Decisions to expand the volume of activities, to set up distant plants and offices, to move into new economic functions, or become diversified along many lines of business, involve the defining of new basic goals.

O autor defende a idéia de que as empresas primeiramente devem definir a sua estratégia de atuação e depois desenvolver a estrutura que melhor se adapte para a consecução dessa estratégia. Apresentou três formas básicas de estratégias de negócios:

- Atuação horizontal, que pressupõe o crescimento apenas dentro do próprio mercado original de atuação. Esta estratégia conduz a empresa a manter uma estrutura unitária;
- Integração vertical, que implica em absorver atividades que estão mais atrás na cadeia produtiva (em direção aos fornecedores) ou mais a frente, em direção aos clientes, produzindo uma estrutura funcional;
- Diversificação, que representa a decisão de ingressar em novos mercados, ampliando a linha de produtos, relacionados ou não ao setor em que a empresa atualmente opera. Esta estratégia deve levar a empresa à adoção de uma estrutura multidivisional.

Ansoff (1977) amplia a perspectiva do conceito de estratégia ao introduzir a matriz de produtos e mercados, que traduz as combinações mais vantajosas para a empresa em termos dos dois fatores chave para o seu negócio: o produto que ela fabrica e o mercado que pretende atender, o que, como se verá mais adiante, representa o fundamento para a análise, **sob diferentes perspectivas**, da sustentabilidade do sucesso organizacional.



Figura 4 – Matriz de produto-mercado, concebida por Ansoff (1977).

Através da construção e análise dessa matriz, a organização fica em condições de realizar as suas opções estratégicas, as quais podem assumir, basicamente, duas linhas de ação:

- expansão ou redução do número de *produtos ou serviços* oferecidos pela organização;
- expansão ou redução do número de *segmentos de mercado* servidos pela organização.

Estas opções estratégicas são sintetizadas na matriz da seguinte forma:

a) Penetração no Mercado: a organização continua a atuar nos mesmos segmentos de mercado e com os mesmos produtos ou serviços mas tenta aumentar o volume de vendas através do aumento da quantidade de clientes (market share) e/ou da frequência de utilização do produto pelos mesmos clientes. Esta é a estratégia adequada quando o produto da companhia está se desempenhando bem e ainda há espaço para ampliação das vendas.

b) Extensão do Produto: a organização desenvolve novos produtos e serviços ou aumenta a gama dos já existentes, mas dirigida aos mesmos segmentos de mercado servidos antes. Esta estratégia é utilizada quando a empresa desfruta de uma excelente relação de confiança com os seus clientes. Há uma percepção de qualidade e garantia de desempenho, associadas à marca da empresa. Há que se ter cuidado, entretanto, com o potencial de dano à imagem da companhia se a nova linha de produtos não apresentar o mesmo padrão das que já existem. A insatisfação do consumidor com o desempenho do novo produto pode se estender aos demais itens vendidos pela companhia, impactando negativamente o total de suas vendas.

c) Extensão do Mercado: a organização procura servir novos segmentos de mercado, mas com os mesmos produtos ou serviços que já oferecia. Ela se vale desta estratégia quando o seu produto já atingiu alto grau de maturidade, sendo bastante restrita a possibilidade de expansão das vendas no mercado atual. É um dos principais motivos pelos quais as empresas se internacionalizam.

d) Diversificação: a organização cria novos produtos ou serviços para novos segmentos de mercado aproveitando sinergias tecnológicas e/ou comerciais. Esta é, sem dúvida, a estratégia mais desafiadora e, provavelmente, de maior custo. Novas tecnologias e novos relacionamentos, com clientes, fornecedores, órgãos reguladores, entre outros, necessitam ser desenvolvidos.

A matriz de produto-mercado é um modelo intuitivo e simples, bastante flexível, havendo conduzido muitas empresas, de todos os tamanhos, aos primeiros passos do processo de planejamento estratégico. Sua maior utilidade está em auxiliar a companhia a estabelecer o foco do seu negócio.

Andrews (2001) identifica dois momentos distintos no processo estratégico: a formulação e a implementação. O primeiro inclui as etapas de análise do ambiente onde se situa a empresa, cujo objetivo é identificar as ameaças ali existentes – atribuindo-lhes uma estimativa de nível de risco – bem como avaliar as necessidades não atendidas do mercado e os insumos necessários a estruturar a oferta de novos produtos e serviços destinados a satisfazê-las. Examinando-se o lado de dentro da empresa descobrem-se os pontos fortes e fracos que a mesma possui, isto é **os recursos de que ela dispõe e as suas carências**. O estudo cuidadoso de todas essas variáveis conduz à elaboração do elenco de alternativas atuais e potenciais para a empresa, que o autor denomina de estratégia econômica.

A objetividade da formulação estratégica encontra seus limites na intenção que as empresas têm em relação às diferentes dimensões de crescimento propostas pela matriz de produtos e mercados. Isto é, o nível de risco final que a companhia irá assumir está vinculado à subjetividade da decisão sobre a amplitude do crescimento de mercado desejado e dos lucros pretendidos. Quanto maiores forem estes objetivos, maior o grau de incerteza associado à concretização das oportunidades vislumbradas e à obtenção dos recursos necessários para tirar proveito delas.

Mais além destes aspectos de ordem econômica, porém, estão presentes valores de natureza pessoal e coletiva, definidos pela combinação de atributos

cognitivos, mentais e afetivos que compõe a personalidade dos indivíduos e afetam o processo decisório (Boudon, 1989) e pelas questões éticas e ambientais que têm, cada vez mais, influenciado a estratégia de atuação das empresas.

Assim, a formulação estratégica de Andrews (2001) pode ser sintetizada através da seguinte figura:

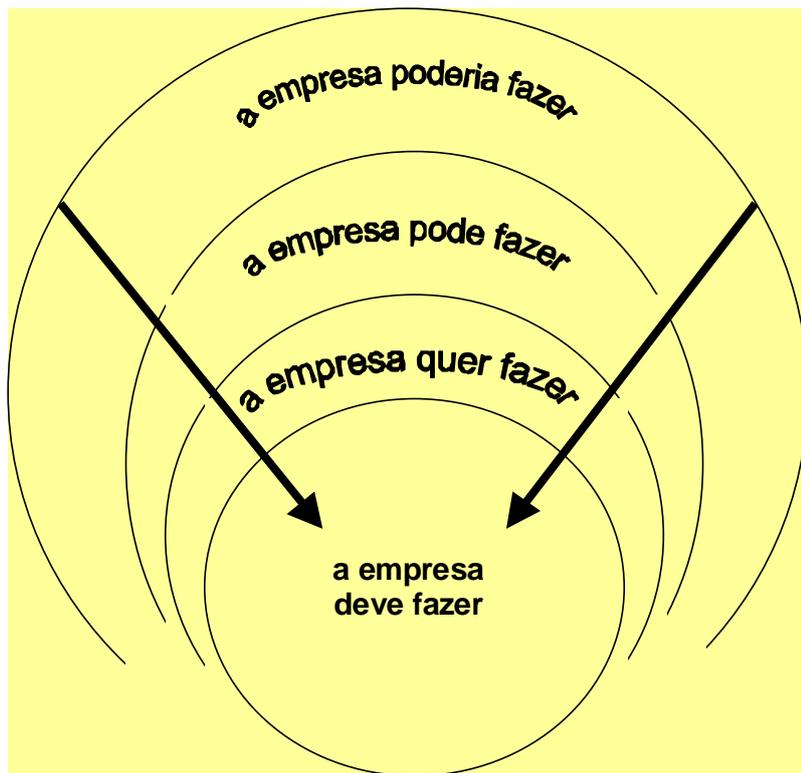


Figura 5 – Representação dos elementos da formulação estratégica.
Elaborada pelo autor, a partir dos conceitos apresentados por Andrews (2001).

A representação gráfica acima pretende demonstrar a gradação existente no processo de formulação estratégica, o qual parte de um contexto amplo, que contém todas as possibilidades de crescimento para os negócios da empresa, afunilando-se progressivamente, à medida que sofre as limitações impostas pela quantidade e qualidade dos recursos disponíveis pela empresa, pela formação social e cultural, que determina a forma de ser e de agir dos seus dirigentes, e pelos ditames do que é socialmente correto e ambientalmente adequado.

De forma mais específica:

→ o que a empresa poderia fazer: oportunidades vislumbradas no seu contexto de referência, aquele com o qual a organização pode processar as suas relações de troca. Pode se dar no âmbito local, regional, nacional ou internacional;

→ o que a empresa pode fazer: é a sua capacidade de empreender, dado pela combinação de seus recursos financeiros, tecnológicos e humanos. Destaca-se aqui aquilo que a empresa pode fazer particularmente bem: a sua **essência competitiva**. É importante observar que, ademais da capacidade de criar novos produtos, as competências da organização podem ser encontradas também nos serviços associados ao produto e, mais extensamente, nas demais atividades de suporte. Assim, as atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, sua venda e transferência para o cliente e as atividades de suporte dão apoio a estas ao proporcionar e organizar o input, a tecnologia e as pessoas.

→ o que a empresa quer fazer: os valores pessoais além das considerações econômicas. A capacidade cognitiva de análise e escolha estratégica por parte dos executivos da companhia é influenciada e pressionada por fatores culturais, afetivos e pelas relações de poder com as demais áreas;

→ o que a empresa deveria fazer: o bem público e a sociedade devem ser levados em conta, notadamente em alguns tipos especiais de indústria, cujas atividades possuem maior probabilidade de impacto ambiental. Inclui também questões relativas ao desenvolvimento e às transformações porque passa a sociedade, em temas como diversidade cultural, moralidade, novas relações de trabalho. Sob estes aspectos, a organização é um fenômeno socialmente construído e as decisões estratégicas devem ser sensíveis a essa natureza.

De acordo com Andrews (2001), os elementos acima podem se apresentar e organizar em um conjunto infinito de arranjos, **apresentando-se em cada empresa de uma forma particular**. A combinação de oportunidades às quais pode ser aplicada essa essência competitiva da empresa é singular para cada situação. Dessa forma, a coerência e a consistência das decisões estratégicas da companhia

moldam a sua identidade e proporcionam o poder necessário para mobilizar seus pontos fortes, definindo suas chances de sucesso.

Nessa mesma ordem de idéias, Child (1972) chama este conjunto de decisões estratégicas de escolha estratégica, argumentando que, embora fatores contingenciais, determinados pelo ambiente onde a empresa atua, pelo seu tamanho e pela tecnologia que usa, influenciem as suas decisões, há um grau considerável de escolha, por parte dos seus administradores, cuja resposta às contingências pode variar de acordo com suas percepções, suas teorias implícitas, preferências, valores, interesses e poder.

Com efeito, a partir da incorporação dos preceitos da Teoria dos Sistemas à ciência administrativa, a formulação estratégica passou a ser entendida como um processo que envolve, além do princípio de ação racional, a maneira como uma organização reage às demandas do contexto em que está inserida. Nesse sentido estratégia tornou-se um conceito que inclui, então, duas dimensões distintas: escolha e adaptação ambiental (Machado-da-Silva *et al.*, 1999).

Adicionalmente, à medida que a organização cresce em tamanho e complexidade, com a criação de novos produtos e o atendimento de novos mercados, a sua estrutura necessariamente torna-se diferenciada. Amplia-se o número de degraus do composto hierárquico e a dispersão geográfica das pessoas, gerando a necessidade de delegar alçadas decisórias aos níveis inferiores, pois os principais executivos já se encontram longe da arena onde se desenvolve o dia-a-dia dos negócios. Porém, as decisões estratégicas, incluindo as decisões de alocação de capital, continuam centralizadas (Donaldson, 1988). Nesse mesmo sentido, Levitt (1975) afirma que o principal executivo tem a responsabilidade indelegável de criar o ambiente, a visão, a atitude e a aspiração, que proporcionem à organização o seu sentido existencial e os seus objetivos específicos. Isto significa que ele deve saber precisamente aonde quer conduzir a empresa, assegurando-se que toda a organização conheça e adote entusiasticamente esse propósito.

Tão importante como a formulação estratégica, contudo, é a implementação da escolha realizada. Muitas vezes uma decisão adequada e importante para os rumos da empresa não produz os resultados almejados em função de uma prática inadequada. Diversos fatores podem contribuir para o sucesso na implementação de uma estratégia empresarial. Para Andrews (2001), esse objetivo pode ser alcançado por meio da configuração da estrutura organizacional adequada à estratégia. Por estrutura organizacional entende-se a alocação formal dos papéis e tarefas das pessoas no trabalho e os mecanismos administrativos utilizados para controlar e integrar as atividades relacionadas a esse trabalho, incluindo aquelas que ultrapassam os limites formais da organização (Child, 1972). O êxito na implantação da estratégia estaria, então, alicerçado nos seguintes requisitos:

- sistemas de informação eficientes;
- relacionamentos internos facilitadores da coordenação e integração das sub-atividades;
- uso de ferramentas de medição de desempenho, cujos resultados devem influenciar o nível de remuneração do pessoal e as ações para o desenvolvimento técnico e gerencial, definidos sistemicamente pelo tipo de comportamento organizacional exigido pela estratégia adotada;
- características de liderança pessoal dos gerentes.

Todavia, Andrews (2001) admite explicitamente que, embora os fatores acima elencados surjam como necessidades (conseqüências) impostas pela escolha estratégica, são ao mesmo tempo elementos limitadores do processo decisório, concluindo que há uma influência recíproca entre estrutura e estratégia. Com efeito, uma nova estratégia requer uma estrutura nova ou, ao menos, reformulada, para que a companhia, com suas operações ampliadas, mantenha um desempenho eficiente (Chandler, 1962). Na opinião do primeiro autor, portanto, a estratégia deve ser entendida como um padrão de decisões inter-relacionadas. Propõe, então, um novo conceito:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou

metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

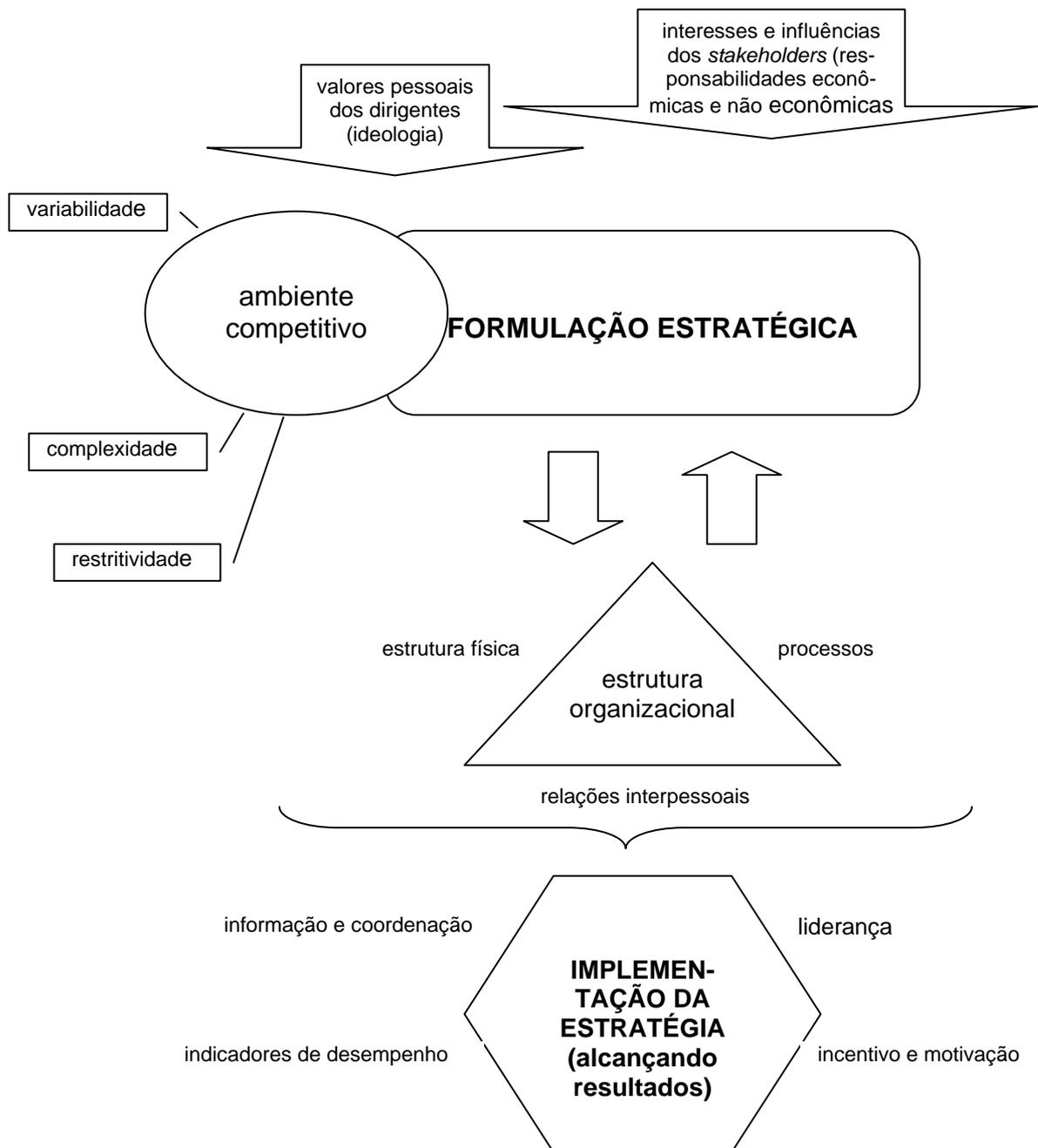


Figura 6 – Representação do Processo Estratégico, elaborada pelo autor com base em conceitos formulados por Andrews (2001) e Child (1972).

A escolha estratégica emana da alta administração e também da interação entre os diversos grupos que dividem o poder dentro da organização, sendo influenciada por suas ideologias prévias. Outros membros organizacionais, embora sem poder formal para tomar decisões, podem influenciar substancialmente a estratégia corporativa, ao reinterpretar informações ao longo do fluxo vertical e horizontal em que ocorre a comunicação na empresa. Igualmente será necessário assegurar a cooperação de outras áreas situadas no mesmo nível hierárquico, constituindo, todos esses aspectos, um complexo processo político, que implica consumo de tempo e recursos, produzindo uma estratégia como resultado de um conjunto de decisões inter-relacionadas.

O ambiente competitivo onde a empresa atua é definido por três condições de particular importância:

1) Variabilidade, que se refere à instabilidade nas condições do ambiente externo à empresa, que são relevantes para as suas operações. Essa variabilidade é determinada pela frequência das mudanças, pela intensidade de cada mudança e pelo grau de irregularidade no padrão de mudança.

2) Complexidade, que se refere à heterogeneidade e amplitude dos fatores ambientais que influenciam as atividades organizacionais. Quanto maior o grau de complexidade do ambiente, mais elevada é a necessidade de informação e experiência requerida para a formulação estratégica.

3) Restritividade, que se refere ao grau de ameaça que a organização enfrenta, em função da competição, hostilidade ou mesmo indiferença dos agentes externos. Em situações mais extremas, tende a provocar centralização das decisões e instituição de controles rígidos.

O primeiro estágio do processo de escolha estratégica é a avaliação, por parte da coalizão dominante, da posição ocupada pela organização, das expectativas das partes interessadas (*stakeholders*), da tendência dos acontecimentos no ambiente externo, do desempenho realizado e pretendido, da configuração da estrutura, entre outros aspectos. Os valores pessoais dos dirigentes influenciam a percepção e a escolha dos objetivos estratégicos.

A estratégia influencia e é influenciada pela estrutura organizacional, notadamente, pela configuração de seus processos, pela tecnologia em uso, pela escala de operações e pelas competências pessoais. A adequada implementação da estratégia será fundamental para alcançar os resultados esperados e depende fundamentalmente da habilidade organizacional de comunicar os objetivos estabelecidos, coordenando as ações que cada área irá executar para o seu atingimento; de lideranças internas capazes de articular-se entre si e motivar o grupo de trabalho; dos mecanismos de incentivo e retribuição oferecidos às pessoas e de um adequado sistema de aferição de desempenho.

Entretanto, é preciso ir mais além do modelo conceitual básico, para poder entender como se formam e se concretizam as estratégias no âmbito organizacional. Com esse propósito, Mintzberg (2001b) organiza um modelo de múltiplas definições, para descrever o processo de formação de estratégias por que passam as companhias. Este autor reúne e organiza conceitos diversos conceitos, alguns tradicionais, outros utilizados implicitamente, para elaborar o conjunto dos Cinco P's da Estratégia: **Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva**.

A estratégia como um Plano provavelmente é o conceito com raízes mais profundas. É a primeira definição que vem à mente, quando se pensa nesse assunto, conduta que certamente deriva da idéia de ser necessário traçar um plano para conquistar um objetivo importante ou lidar com determinada situação. Nesse sentido, o conceito pressupõe uma elaboração intelectual prévia à ação, que pode ser formalizada ou não e se destina a orientar os procedimentos tendentes a satisfazer os desejos do seu idealizador. É com esse sentido que, por exemplo, um nadador estabelece o seu plano – ou a sua estratégia – para percorrer no menor tempo possível a distância que lhe é exigida em uma prova, e assim conquistar a desejada medalha de ouro. No dizer de Smart *et al.* (2004), um plano estratégico é um plano plurianual envolvendo os principais investimentos e iniciativas que a empresa acredita que dirigirão o seu futuro sucesso e que desenvolve, basicamente, respostas às seguintes questões:

1. Em quais mercados emergentes poderíamos ter vantagens competitivas sustentáveis?
2. Como podemos potencializar nossos pontos fortes nos mercados já existentes, nos quais ainda não competimos?
3. Que ameaças ao nosso atual negócio existem, e como podemos neutralizá-las?
4. Em que lugar do planeta deveríamos produzir, e onde deveríamos vender?
5. Podemos alocar os recursos disponíveis de forma mais eficiente, retirando-nos de algum mercado e utilizando-os em outro lugar?

Por outro lado, a estratégia como Pretexto possui um significado mais aguçado, já mais distante do cotidiano. Ela se constitui especificamente em uma manobra, destinada a iludir o concorrente. Poder-se-ia dizer que é um estratagema, preparado por alguém que toma parte de um contexto de competição, com a clara intenção de induzir os demais concorrentes a uma percepção equivocada sobre suas reais intenções, ocultando o seu verdadeiro objetivo. É, sem dúvida, uma forma sub-reptícia de agir.

A concepção de estratégia como Padrão, conforme já visto anteriormente, é delineada como um fluxo de ações e decisões. Trata-se, portanto, da realidade presente, dos acontecimentos. O padrão identificado em um conjunto de atos e atitudes praticados por alguém ou por uma organização define a sua forma particular de ser e explicita a sua estratégia. Fala-se aqui, pois, em comportamento. A estratégia sob esta ótica, pode ser intencionalmente definida ou não.

Nesse sentido, aplicado ao ambiente organizacional, o conceito de estratégia tangencia o de cultura organizacional, pois funciona como um “véu de integração” entre os diferentes departamentos da empresa, que se especializaram para vencer os desafios impostos pelo ambiente, porém continuam interdependentes e necessitam atuar sincronicamente, para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Forma-se, então, um padrão cultural, que é um conjunto de premissas básicas, isto é, de conceitos, princípios, soluções, formas de comportamento, que foram estabelecidas e descobertas em um processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e de integração interna (Motta & Vasconcelos, 2002) e que promove a coerência interna necessária à manutenção da unidade institucional e à sobrevivência do todo empresarial.

Pelo exposto acima, torna-se fundamental estabelecer a diferença entre **estratégia pretendida** – representada pelo conceito de Plano – da **estratégia realizada**, contida na definição de Padrão. Com esse propósito, Mintzberg (2001b) agrega aos dois conceitos teóricos a noção temporal. O Plano é elaborado primeiro, e não necessariamente ocorre na forma exata em que foi desenhado, muitas vezes sequer chegando a tornar-se realidade. O Padrão, por sua vez, já é fato visível. De outra parte, sob o enfoque da intencionalidade, pode-se dizer que quando o Plano se concretiza, o seu resultado constitui uma **estratégia deliberada** e quando os Padrões se desenvolvem na ausência de intenções ou a despeito delas, classificam-se como **estratégias emergentes**. Hamel (1998) acrescenta que é fundamental identificar as pré-condições que dão origem à emergência da inovação estratégica, como forma de tornar menos árduo o processo de transformação de idéias em ações objetivas. Na prática, as estratégias situam-se em um *continuum* entre extremos, ditados, de um lado, pela execução de um plano exatamente como foi definido pela administração e, de outro, pela ausência de intenções, refletindo apenas aspectos emergentes, não deliberados. Bell, Crick & Young (2004), ao analisar a relação entre a internacionalização de pequenas empresas e estratégia, observam que a atividade de planejamento estratégico no âmbito dessas organizações se torna mais formal e sofisticada ao longo do ciclo de vida do negócio e que a ausência de uma estratégia formal e explícita não significa falta de estratégia.

O quarto P se refere à Posição e entende a estratégia como uma maneira de localizar a empresa no ambiente. Sob este enfoque, Porter (1991) entende que a organização pode adotar um dos três tipos distintos de estratégia a seguir mencionados, chamados de estratégias genéricas:

a) de custos, pelo qual a empresa buscará se diferenciar de seus concorrentes pelo preço do seu produto, que em última análise estará determinado pelo custo e despesas gerais de produção;

b) de produto, pelo qual a empresa procurará diferenciar o seu produto em relação aos produtos dos concorrentes, oferecendo, independentemente do preço, um produto “*premium*” que encante o cliente, seja pela sua qualidade intrínseca, pelo seu design, pelo serviço associado ou qualquer outra característica que lhe agregue valor, na percepção do cliente.

c) nicho de mercado, pelo qual a organização buscará satisfazer às exigências de um grupo específico de consumidores.

A estratégia, sob este conceito, é a colocação da organização em uma situação que possa lhe proporcionar vantagens sobre a concorrência. Há também uma interdependência com outros conceitos, pois, pode-se utilizar de um Plano para alcançar-se uma Posição pretendida.

Nesta ordem de idéias, Porter (1996), propõe o seguinte conceito de estratégia:

Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals.

O autor complementa a definição, dizendo que se houvesse somente uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. Isto é, se um mesmo conjunto de atividades fosse o melhor para produzir todas as variedades, atender todas as necessidades e acessar todos os clientes, as empresas seriam todas muito parecidas.

Finalmente, a estratégia como Perspectiva tem a ver com o que Andrews (2001) mencionou a respeito dos valores pessoais dos dirigentes, como elemento definidor do terceiro nível da formulação estratégica representado na figura 5 (querer fazer). A estratégia, enquanto Perspectiva, por conseguinte, é resultado de uma

forma de ver o mundo. Esta visão singular do executivo, se disseminada com êxito através da organização dá a ela uma personalidade, isto é, uma unicidade de pensamento, que se traduz em maior vigor e capacidade de competir. Novamente, o papel da liderança é trazido à cena, com o claro sentido de difundir a sua Perspectiva por toda a organização, conduzindo o grupo de trabalho em um movimento integrado, coeso e claramente direcionado. Um líder necessita ter uma visão de grandeza, uma visão que produza fiéis seguidores em grande número (Levitt, 1975).

É fundamental mencionar que nenhuma das definições acima guarda ascendência sobre as demais. Certamente não se aplicam de uma maneira uniforme, mas são complementares em muitas situações e fornecem, indubitavelmente, elementos importantes à compreensão da dinâmica da estratégia no ambiente organizacional e abrem caminho para a análise de como e por que algumas organizações conseguem apresentar desempenho superior, tema central da área de Administração Estratégica e um dos objetivos específicos deste trabalho.

2.1.2 A Administração Estratégica e a formação de Vantagens Competitivas

As pesquisas no campo da Gestão Estratégica têm buscado respostas para a permanente indagação sobre por que algumas empresas obtêm melhor performance do que outras e são complementadas pelos estudos efetuados no âmbito da economia da cooperação, que amplia a análise eminentemente individual do desempenho organizacional, reconhecendo também a importância da atuação conjunta das empresas, sob a forma cooperativa (Barney & Hesterly, 2004).

Existem duas correntes principais que buscam explicar o desempenho heterogêneo das empresas. A primeira delas é dada pelo paradigma *Structure-Conduct-Performance*, que busca explicar os motivos que levam a um melhor desempenho organizacional por meio da análise estrutural do ramo onde a empresa atua. A estrutura do ramo sofre a influência de três fatores fundamentais: o grau de

concentração (quantidade de concorrentes), o nível de diferenciação dos produtos e as barreiras existentes à entrada de novos concorrentes (Porter, 1991).

O nível de concentração de empresas em uma indústria pode influenciar positivamente no seu desempenho de duas formas: formação de acordos para manutenção de níveis mínimos de rentabilidade (cartelização) e economias de escala, proporcionadas pela existência de oligopólio ou monopólio.

Por outro lado, as firmas que implementam estratégias de diferenciação de produtos são capazes de aumentar o valor percebido dos produtos que vendem, pois oferecem algo único. Transformam, assim, o seu negócio em um ramo específico, onde são monopolistas. Ao obter um adicional de receita superior aos custos incorridos neste processo, a organização terá alcançado um patamar de desempenho superior.

As vantagens acima, entretanto, não serão sustentáveis por muito tempo, pois certamente outras empresas serão atraídas para o ramo de melhor desempenho ou tentarão copiar as estratégias de atuação diferenciada. O que efetivamente pode garantir fontes de lucro acima da média, por período mais longos, são as barreiras à entrada de novos concorrentes em uma indústria. Se o custo de entrada em determinado ramo for baixo, o seu desempenho médio tende à normalização.

A entrada de novos concorrentes em um novo mercado é resultado da avaliação do lucro potencial oferecido pelo segmento, ponderado contra o custo de entrada. Quanto mais ajustada for essa relação e, conseqüentemente, mais arriscada a possibilidade de retorno positivo, maior a probabilidade de manutenção do desempenho acima da média pelas empresas pertencentes àquele ramo.

O ingresso de novos participantes depende, portanto, das barreiras existentes contra a sua entrada e do poder de reação dos participantes do setor. Os principais fatores de intimidação à entrada de novos concorrentes na indústria estão listados a

seguir (Serra *et al*, 2004). Naturalmente, um grau mais elevado de dificuldade em superá-los assegura a preservação da lucratividade do setor.

- economias de escala: elevado volume de produção necessário para a diluição do investimento inicial e da estrutura de custos fixos;
- diferenciação dos produtos: a força da marca;
- vantagens de custos – independentemente das economias de escala – proporcionadas pela curva de aprendizado, pela tecnologia exclusiva, pelo acesso às fontes de materiais, pelos ativos comprados a preços competitivos e pela localização favorável;
- acesso à distribuição: em alguns tipos de indústria, as empresas controlam os seus canais de distribuição com exclusividade e a implantação de canais alternativos é demorada e de alto custo;
- política governamental: licenciamentos, regulamentação de uso, proteção ambiental e impostos são alguns dos fatores restritivos.

Porter (1991), consolida as ameaças ao desempenho superior das empresas de determinado ramo em seu modelo de cinco forças, representado esquematicamente abaixo. Os fatores indicados agem no sentido de reduzir o volume de receitas, pela perda de mercado, ou de aumentar os custos, e determinam o grau de atratividade do setor. Essa metodologia de análise da indústria permite à empresa compreender a complexidade do setor em que atua e quais são os fatores críticos para competir. Cada setor produtivo possui uma estrutura única, sendo que o autor propõe também que as empresas, através de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças.

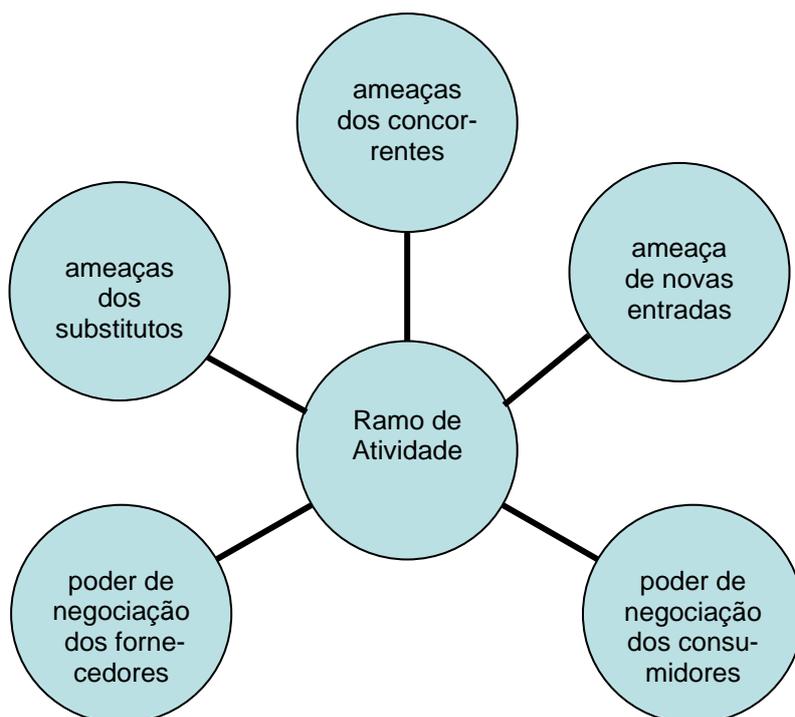


Figura 7 – O modelo de ameaças do ambiente de negócio e suas cinco forças (Porter, 1991)

O paradigma SCP, entretanto, serve para explicar somente o desempenho superior que alguns segmentos econômicos apresentam em relação aos demais. Um enfoque complementar, que busca esclarecer a performance acima da média de seu próprio grupo, que algumas empresas apresentam individualmente, é fornecido pela **Teoria da Dependência de Recursos** (*Resource Based View*), desenvolvida por Wernerfelt (1984), Hansen & Wernerfelt (1989) e Barney (1991), a qual trouxe à tona a discussão acerca dos recursos e competências próprias de cada firma.

A visão baseada em recursos considera as empresas como um feixe de recursos produtivos e estratégicos que lhes permitem alcançar diferentes estágios de desempenho. Assim sendo, as empresas podem utilizar esses diferentes recursos como **elementos de sustentação de suas estratégias competitivas** (Forte, Moreira & Moura, 2006).

Esta corrente de pensamento assume a premissa de que os recursos e capacidades organizacionais podem variar significativamente de uma empresa para outra e que essa diferença pode ser mantida por um tempo razoável.

A sustentabilidade da vantagem competitiva de uma empresa em relação às demais é obtida se os seus recursos apresentarem os seguintes atributos: valiosos, raros, não imitáveis facilmente, sem substitutos próximos. As organizações que possuem recursos com essas características serão capazes de implementar estratégias criadoras de valor que não serão rapidamente duplicáveis por firmas concorrentes.

O atributo de não ser facilmente imitável é um dos principais pilares da vantagem competitiva e é analisado sob três ângulos diferentes (Barney, 1991):

- o papel da história, isto é, o desenvolvimento das capacidades especiais que a empresa apresenta deveu-se a uma série única de eventos em sua história. Organizações que não atravessaram as mesmas situações não saberão desenvolver esses mesmos recursos ou enfrentarão custos muito elevados;
- a ambigüidade causal, ou seja, quando mais de um fator concorre para o desempenho superior da empresa. Como os concorrentes não conseguem identificar claramente as causas do desempenho acima da média, torna-se complicado e muito custoso o processo de imitação;
- a complexidade social dos recursos organizacionais, isto é, características organizacionais como cultura da empresa, estilo de gestão, trabalho em equipe, reputação, são recursos que, embora identificáveis com certa facilidade, não são da mesma forma adaptáveis e gerenciáveis. Sobre este particular, Hansen e Wernerfelt (1989) apresentaram evidências de que os fatores organizacionais, medidos pela percepção dos empregados sobre como a sua empresa está preocupada com as suas condições de trabalho e bem-estar – em uma pesquisa realizada em 60 companhias de capital aberto – explicam duas vezes mais a variação na rentabilidade das

empresas do que os fatores econômicos, medidos pelo tamanho da organização e pela rentabilidade da indústria onde está situada.

Em síntese, o modelo de *Resource-based View* sugere que as empresas devem identificar aqueles recursos singulares que possuem, aperfeiçoando-os e explorando-os no desenvolvimento de seus negócios.

Porter (1996) considera, adicionalmente, que a essência da estratégia está nas atividades, isto é, em escolher atividades diferentes dos competidores ou desempenhar as mesmas atividades de um modo diferente. A vantagem competitiva seria resultado do conjunto de todas as atividades desempenhadas pela empresa, não somente de algumas.

Nessa ordem de idéias, este autor destaca a diferença entre estratégia e efetividade operacional. A efetividade operacional significa apenas desempenhar melhor as atividades que os competidores também desempenham, e é condição necessária, mas não suficiente para o desempenho superior. Isto ocorre porque técnicas e ferramentas administrativas e novas tecnologias adaptáveis a múltiplas situações – o que o mercado chama de “melhores práticas” – são facilmente copiadas, processo facilitado pelos serviços de consultoria e pela concentração da terceirização das atividades.

A busca pela efetividade operacional, assim, representa atingir a excelência no desempenho individual de funções ou atividades. Estratégia, em contrapartida, diz respeito à combinação ótima de atividades, representa a composição de um sistema em vez de uma mera junção de partes. **A vantagem competitiva realmente sustentável advém do modo como as atividades se ajustam, harmonizam e fortalecem reciprocamente (*fit* organizacional), tornando muito mais difícil para um concorrente replicar esse conjunto integrado de forma única pela companhia.**

Sem dúvida, os ganhos de produtividade têm sido fantásticos em muitas indústrias, com a implementação de uma enorme variedade de inovações na gestão: Qualidade Total, produção *Just in Time*, *Benchmarking*, *Outsourcing*, Reengenharia de Processos e outros. Entretanto, mais cedo ou mais tarde, todos os concorrentes, se movem na mesma direção (convergência competitiva) e os ganhos acabam sendo apropriados pelos clientes, não resultando em rentabilidade sustentável para a empresa.

Nos termos de Mintzberg (2001a), é necessário distinguir a essência do negócio, onde são identificadas as características que permitem à organização obter vantagem competitiva e superar as demais concorrentes. Estas características próprias da empresa, únicas em sua combinação, são formadas pelas diferentes estratégias adotadas para as diversas áreas funcionais da companhia, agrupadas em:

- a) fontes (ou *input*): aquisição de matéria prima, gestão de pessoas, recursos financeiros;
- b) processamento: tecnologia de produção;
- c) suporte: serviços jurídicos, atividades de controle;
- d) design: pesquisa e desenvolvimento de produto;
- e) entrega (ou *output*): políticas de preço e promoção, mercados, canais de distribuição, serviços associados ao produto.

Essas atividades organizacionais, distribuídas em inúmeros pequenos processos, compõem o que Porter (1990) chama de cadeia de valor. Cada um dos processos que formam essa cadeia contribui para a posição dos custos relativos da companhia, além de criar uma base para a diferenciação. O agrupamento desses processos em atividades física e tecnologicamente distintas dá origem ao conceito de **atividades de valor** e sua representação sistemática é extremamente útil para examinar todas as atividades que uma empresa desempenha e como elas interagem, ajudando a identificar as **fontes de vantagem competitiva**.



Figura 7 – Cadeia de valor genérica (Porter, 1990).

A diferenciação no modo de desempenhar as atividades, por conseguinte, dá sustentabilidade ao resultado da empresa, protegendo-a contra eventuais imitações por parte de concorrentes buscando reposicionamento ou mesmo extensão de atividades. As limitações à cópia estão dadas pelos custos de *trade-off* enfrentados pelos rivais, que podem surgir em função de inconsistências na imagem ou reputação (uma companhia conhecida por fabricar determinado produto, pode confundir clientes e perder credibilidade ao entrar em um novo segmento); de custos elevados em manter diferentes configurações de produtos, que requer diferentes equipamentos, sistemas e capacidades pessoais; e das dificuldades inerentes à coordenação e controle internos quando o leque de atividades é muito amplo e variado.

A partir de uma perspectiva dinâmica, portanto, se reveste de fundamental importância, para a empresa que ingressa no comércio internacional, incorporar atributos que se constituam em diferencial competitivo em relação a seus pares, propiciando condições de superar os demais competidores dentro da própria indústria e sustentar no tempo as vantagens obtidas.

2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Atuar além das fronteiras do país implica necessariamente, para uma empresa, uma modificação importante na visão do seu negócio, na orientação de suas ações, nos seus princípios organizacionais, na natureza do seu modelo de gestão, nos seus valores internos e em suas normas institucionais (Melin, 1992), envolvendo, em decorrência, uma mudança de Perspectiva e de Posição sob o significado que estes termos têm enquanto conceitos de estratégia.

Contudo, nenhuma teoria, sozinha, é capaz de explicar todos os tipos de atividades internacionais, porque as motivações e expectativas sobre sua produção são muito variáveis. Dunning (2001)

A exportação é vista como o primeiro passo do processo de internacionalização da empresa, com significativo número de pesquisas que analisam os modos pelos quais as empresas iniciam, desenvolvem e sustentam seu envolvimento nas transações internacionais. Esses estudos focam não somente a racionalidade econômica do processo, mas concentram-se em aspectos específicos no nível da empresa, atinentes ao seu comportamento em relação ao comércio (Leonidou & Katsikeas, 1996). São classificados como modelos de desenvolvimento em estágios e buscam explicar a internacionalização das empresas através de incrementos graduais, efetivado em uma seqüência ordenada de etapas ao longo de um período relativamente extenso de tempo.

O modelo de ciclo do produto (Vernon, 1966) enfatiza especialmente os aspectos relativos à inovação, economia de escala, avanço tecnológico e custos laborais, identificando os seguintes estágios em um processo de internacionalização de empresas:

1. o produto é desenvolvido por uma empresa e introduzido no mercado de seu país;
2. a exportação para outros países começa para possibilitar ganhos de escala na produção;

3. fase de crescimento: a demanda nos países de destino se expande e a empresa investe no exterior, implantando fábricas;
4. fase de saturação: o produto está padronizado e os mercados estão maduros, a produção é deslocada para países com baixo custo de mão de obra pois a tecnologia utilizada já se tornou comum;
5. fase de declínio: a produção e, às vezes, até o consumo, deixa de ocorrer no país onde o produto foi criado.

Este modelo, entretanto, não consegue descrever adequadamente as situações em que o ciclo de vida do produto é bastante curto, condição cada vez mais freqüente no atual contexto competitivo global. Com efeito, se observa que na indústria de computadores e equipamentos de comunicações, caracterizada pelo uso intensivo de tecnologia e pelo acelerado processo de envelhecimento e substituição de seus produtos, os lançamentos de novos produtos ocorrem em forma simultânea em distintos países (McDougall & Oviatt, 1996).

Sua principal contribuição é a visão do processo de desenvolvimento e realocização das atividades produtivas da empresa, relacionada a características nacionais, tais como: nível de evolução tecnológica, custos de mão de obra e potencial de demanda (Melin, 1992).

O processo de internacionalização analisado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), define a travessia da empresa para além-fronteiras como um conjunto de ações graduais que vão conformar a aquisição, integração e uso de conhecimentos sobre mercados e operações forâneos. Os autores sugerem que a gradualidade é necessária para superar as incertezas em relação à praça externa, imposta pelas diferenças lingüísticas, culturais, educacionais, legais e de práticas comerciais. A incerteza produzida por esses fatores é conceituada como “distância psíquica”. Assim, de um modo geral, a maioria das empresas que se internacionaliza começa atuando em mercados bastante similares ao seu, normalmente localizados em países vizinhos.

Para estes autores, as atividades internacionais requerem tanto conhecimento geral como conhecimento específico do mercado. O conhecimento específico do mercado é obtido fundamentalmente através da experiência no mercado. A acumulação deste conhecimento pode ser transferida de um país para outro, facilitando a expansão internacional. Há uma relação direta, portanto, entre conhecimento do mercado e comprometimento com a internacionalização. Em consequência, quanto melhor o conhecimento (obtido principalmente pelas experiências acumuladas), mais valiosos são os recursos da organização e maior será o comprometimento com o mercado internacional (Andersen, 1993).

Em alguns casos, a aprendizagem organizacional conduziria a um processo adaptativo e envolvimento de tal ordem com alguns mercados que culminaria com o estabelecimento de subsidiárias nesses países. Esse modelo, complementado por outros pesquisadores vinculados à Universidade de Upsala, na Suécia, ficou conhecido como modelo da Escola Nórdica. A figura abaixo ilustra as distintas etapas do processo de internacionalização da firma conforme proposto pelo modelo. Gestrin (2001) sugere, adicionalmente, a agregação de um quinto estágio em que a empresa amplia ainda mais o seu comprometimento com o mercado externo, aumentando a sua capacidade de produção em país estrangeiro com vistas a atender exportações para terceiros países.

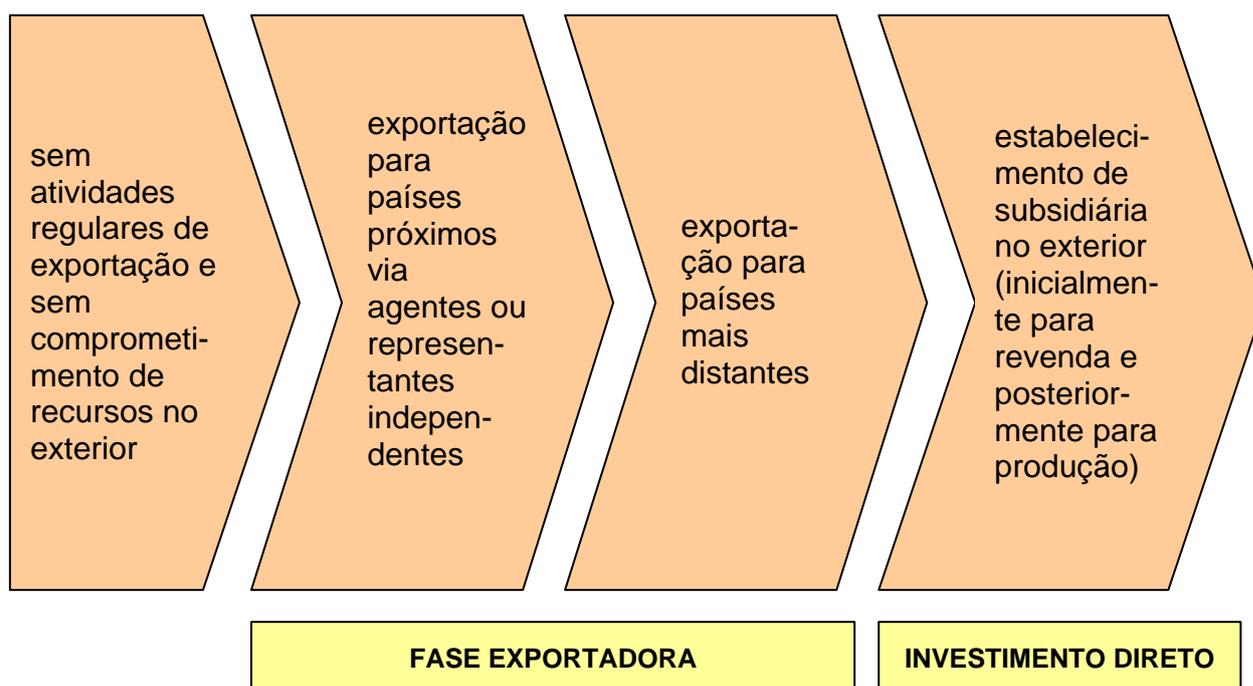


Figura 8 – Representação do processo incremental de internacionalização da empresa segundo o pensamento da Escola de Upsala (Nórdica).

Este modelo enfatiza a informação como fator fundamental para a decisão e o conhecimento como elemento mitigador do risco e caminho para o sucesso. Os riscos do empreendimento além fronteiras está dado, portanto, pelas barreiras impostas pelas diferenças em aspectos básicos ligados ao negócio da empresa, como, por exemplo, o gosto do consumidor, as práticas comerciais, o marco jurídico, os costumes sociais, as políticas econômicas locais, o sistema tributário, etc.

Estes estudos analisam o processo de internacionalização desde o ponto de vista microeconômico e são fortemente baseados em teorias comportamentais, considerando a internacionalização como uma seqüência de etapas de aprendizagem organizacional, em que o comprometimento com a atuação em mercados externos se dá em bases incrementais, à medida da ampliação do conhecimento sobre os mercados estrangeiros. O comprometimento gradativo com a internacionalização configura-se como de natureza seqüencial e determinística excluindo outras opções de escolha estratégica, como por exemplo, iniciar a

produção local no estrangeiro sem haver passado pelas etapas intermediárias de exportar ou instalar uma subsidiária local de vendas (Melin, 1992).

Estudos posteriores acrescentaram maior riqueza à análise inicial, verificando comportamentos distintos para certas indústrias que poderiam estar limitadas a atuar apenas em mercados mais próximos, enquanto outras, como a de manufatura pesada, poderiam ter maior alcance. A idade e o tamanho da empresa também foram identificados como fatores de influência. Foi constatado ainda que o modelo não deveria ser aplicado a firmas que operassem em mercados altamente internacionalizados, onde as forças competitivas aí presentes seriam a principal justificativa para a internacionalização. Um dos pressupostos norteadores de todo o pensamento da Escola Nórdica é o de que a internacionalização da firma, através de exportações ou de investimentos diretos no exterior, é uma conseqüência de seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e o número de oportunidades lucrativas diminui, limitando as possibilidades de ampliação dos negócios, as firmas irão buscar novos mercados além-fronteiras (Hemais & Hilal, 2002).

Para Dunning (2001), as empresas exportam mercadorias e serviços desde uma base de produção local sempre que as vantagens dessa localização e da criação e utilização de vantagens próprias (internas) sejam superiores aos benefícios obtidos com a opção de produzir no exterior. O volume de exportações que são internalizadas pela empresa (operações intra-firma) ou vendidas para terceiros (comércio inter-firma) reflete os custos relativos de transação entre as duas formas de operar com o mercado externo. Qualquer decisão subsequente relativa a um maior comprometimento de recursos com a atividade internacional será baseada, em larga medida, nas informações obtidas junto aos mercados externos, porque essas informações refletem, em termos reais, o vigor das vantagens específicas da empresa, os benefícios da internalização das transações e a força das vantagens de localização (Gestrin, 2001). Assumindo que as decisões de comprometer recursos organizacionais com operações externas são tomadas em função de problemas percebidos ou oportunidades de mercado, elas dependerão de

experiências obtidas e estarão diretamente relacionadas às operações desempenhadas pela empresa (Andersen, 1993).

Leonidou & Katsikeas (1996) resumem o processo de desenvolvimento das exportações em três grandes etapas:

a) fase pré-compromisso – inclui três tipos de firmas: aquelas que vendem seus produtos somente no mercado doméstico e não estão interessadas em exportar, aquelas envolvidas no mercado doméstico mas seriamente dispostas a exportar e aquelas que já exportaram em algum momento de sua história mas agora não o estão fazendo;

b) fase inicial – as empresas estão envolvidas em atividades esporádicas de exportação e possuem um amplo leque de opções. As companhias têm potencial para incrementar o seu negócio internacional, mas não são capazes de atender a demanda requerida, ocorrendo apenas uma participação marginal ou até mesmo uma saída definitiva do mercado internacional.

c) fase avançada – as empresas são exportadores regulares com extensa experiência nos mercados externos e, freqüentemente consideram a possibilidade de assumir formas mais avançadas de internacionalização.

A tabela a seguir resume as principais questões relativas a cada uma das fases:

Tabela 4 – Sumário do desenvolvimento do processo de exportação (Leonidou & Katsikeas, 1996). O grifo em algumas células é do autor deste trabalho.

Características	FASES DA EXPORTAÇÃO		
	pré-comprometimento	Inicial	Avançado
Facilitadores e inibidores: Características de gestão	Padrões de gestão objetivos e subjetivos podem agir como inibidores no engajamento da empresa à atividade exportadora	Determinadas características de gestão, tais como administradores com formação e experiência no exterior, facilidade de comunicação em outros idiomas e alto nível de educação podem facilitar a participação das empresas em atividades de exportação	A qualidade e o dinamismo da gerência são facilitadores importantes nas operações avançadas de exportação
Estilo de gerencia	o estilo da gerência da empresa aplica-se somente à situação de negócio doméstico e é bastante institucionalizado e estruturado	O administrador se aproxima do mercado de exportação de uma maneira bastante informal, desarticulada e não planejada	Com o estabelecimento de sistemas e processos adequados, relacionados aos negócios estrangeiros, o processo de tomada de decisão tende a tornar-se mais formalizado, contínuo e estruturado
Determinantes organizacionais	Alguns determinantes organizacionais podem prevenir o engajamento da empresa à operações no exterior	Alguns fatores organizacionais, particularmente aqueles que se relacionam às vantagens competitivas da empresa, facilitam o engajamento da empresa em operações internacionais	A empresa desenvolve vantagens diferenciadas, tais como a propriedade de produtos diferenciados, preços competitivos e tecnologia intensiva, para estar um passo à frente nos mercados estrangeiros
Recursos organizacionais	Tipicamente, a companhia dispõe de um número limitado de recursos, que são usados exclusivamente para operações domésticas	A empresa compromete gradualmente quantidades pequenas de recursos financeiros e humanos às operações internacionais, devido à alta incerteza que os mercados estrangeiros representam para ela	Uma crescente quantidade de recursos organizacionais é liberada para a atividade exportadora, mas sua alocação é baseada em condições de mercado reais e em preferências estratégicas
Necessidades de informação e aquisição: Requerimentos de informação	Há limitado ou nenhum conhecimento sobre operações da exportação: as empresa que procuram ativamente exportar querem a informação sobre possibilidades no mercado estrangeiro	A experiência e o conhecimento da empresa sobre a atividade de exportar é muito limitado. Procura, nesta fase, informação de natureza mais geral	À medida que a empresa ganha mais experiência e exposição às atividades da exportação, ela procura por mais informações mais objetivas e específicas
Aquisição de informação	A falta da informação sobre exportar resulta em altos níveis de incerteza nos mercados internacionais comparados ao mercado doméstico	A disponibilidade de informação sobre os negócios de exportação e práticas estrangeiras ao mercado é limitada ainda, portanto criando considerável incerteza	A empresa obtém gradualmente uma informação mais relacionada à exportação, particularmente de uma natureza experiencial, o que reduz os níveis de incerteza a respeito dos mercados externos

FASES DA EXPORTAÇÃO

Características	pré-comprometimento	Inicial	Avançado
Barreiras e estímulos : Forças estimuladoras	As firmas não exportadoras não respondem aos vários estímulos exportadores a que são expostas, devido às restrições de gerenciamento, organização ou ambiente	É mais provável que a empresa seja motivada para a realização de negócios internacionais por fatores externos, apresentando postura passiva e reativa na direção de exportar	O engajamento em atividades de exportação ocorre devido a fatores pro ativos e internos, indicando uma abordagem estratégica agressiva em relação ao negócio internacional
Fatores de barreira	A potencial empresa exportadora é exposta a diversas barreiras da exportação, sendo a mais importante a localização e análise de mercados estrangeiros	A empresa se vê frente a obstáculos que são relacionados principalmente às dificuldades em compreender os mecanismos e as atividades cotidianas de exportar	Os obstáculos à exportação estão vinculados principalmente à estratégia de marketing e às restrições externas apresentadas pelos mercados estrangeiros
Seleção, entrada e expansão de mercado: Seleção de mercado	A empresa trabalha exclusivamente com o mercado doméstico, onde escolher servir a segmentos específicos	A empresa seleciona poucos países que são psicologicamente mais próximos a seus negócios domésticos e, portanto, mais fáceis e menos caros para penetrar	A empresa expande gradualmente suas operações estrangeiras a um número maior de países, que estão psicologicamente mais distantes
Modo de entrada	A empresa usa somente o método doméstico da distribuição, dado que seus bens são vendidos exclusivamente no mercado doméstico	A empresa incorpora mercados estrangeiros através de métodos indiretos da exportação, tais como <i>trading companies</i> , distribuidores locais e agentes de exportação	A empresa distribui seus produtos ao mercado externo usando meios diretos de exportação, tais como representante próprio e subsidiária de vendas
Expansão do mercado	É possível que a empresa expanda suas atividades para outras regiões, mas dentro da própria base do país	Recursos corporativos limitados, medo do desconhecido e outras barreiras são responsáveis para que a empresa adote um foco de mercado estrangeiro concentrado	À medida que a empresa adquire mais recursos, explora mais oportunidades no exterior e ganha experiência em lidar com problemas de exportação, ela se expande para maior número de mercados
Estratégia de mercado: controle de mercado	A empresa mantém controle total ou parcial sobre os elementos do <i>marketing mix</i> , porque trata exclusivamente do mercado doméstico	A empresa é altamente dependente das diretrizes determinadas pelos compradores externos e de suas atitudes com relação ao produto, ao preço, à distribuição e às exigências promocionais naqueles mercados	A empresa gradualmente internaliza e ganha finalmente o total controle dos elementos da estratégia de marketing de exportação
Adaptações ao mercado	A estratégia de marketing da empresa é relativamente padronizada, pois trata exclusivamente com clientes domésticos	A empresa é propensa a adotar estratégias padronizadas de marketing de exportação	Adaptações consideráveis nos elementos do marketing mix são prováveis de acontecer. Particularmente em consideração a Produtos e Promoção

Muitas vezes a exportação se constitui em um estágio fundamental na evolução para outras modalidades de realização de negócios internacionais. As indicações usuais são de que o licenciamento (franquias) segue a exportação, como consequência natural do maior envolvimento organizacional com o processo de internacionalização (Young, 1987). Adicionalmente, estão presentes as possibilidades dos sistemas de co-propriedade (*joint venture*) e subsidiária integral no exterior.

Quando se avalia a questão de produzir no exterior, as seguintes fontes de motivação exercem forte influência sobre a decisão da empresa (Dunning, 2001):

- substituição da importação;
- busca de recursos naturais, novos mercados e melhoria do índice de eficiência, representados por menores custos de produção, superação de barreiras comerciais e exploração de economias de escala.
- busca de ativos estratégicos, diretamente ligados a infra-estrutura de qualidade, recursos humanos altamente capacitados, além de um ambiente comercial e político favorável a parcerias estratégicas;

Até a década de 1960, o investimento em atividades externas não era visto como um fenômeno merecedor de maior atenção. A internacionalização de uma empresa, mediante a instalação de uma subsidiária no exterior, era vista como uma simples arbitragem de capital, transferindo recursos financeiros de países onde o retorno era mais baixo para países onde ele era maior (Teece, 1985).

Dunning (2001), ao analisar a produção internacional, isto é, aquela derivada de investimentos diretos no exterior e executada por empresas multinacionais, constata que esse processo obedece a um padrão, determinado pela configuração das seguintes forças:

- As vantagens competitivas que firmas de um país possuem sobre aquelas de outras nacionalidades, as quais surgem da propriedade (ou acesso)

privilegiada de um conjunto específico de ativos e da sua habilidade em coordenar esses ativos juntamente com ativos no exterior;

- A extensão até a qual as empresas escolhem localizar essas atividades de valor agregado no exterior.
- A extensão até a qual as empresas percebem ser interessante internalizar os processos para a produção e/ou uso desses ativos, agregando-lhes valor;

Sem pretender ser uma teoria preditiva, o modelo proposto, conhecido como paradigma OLI, constitui-se em um arcabouço teórico que propõe analisar os determinantes da produção internacional a partir de três diferentes conjuntos de características, específicas de cada contexto e particulares para cada região, setor de atividade e empresa. Em primeiro lugar estão os atributos próprios de cada empresa (*Ownership*), cujas características e vantagens são passíveis de transferência da matriz para as filiais, constituindo-se, em geral, de ativos intangíveis, como a capacidade de gestão.

A esse respeito, Teece (1985) pondera que as empresas multinacionais possuem certos segredos de comércio e informações e *know-how* próprios, que as habilitam a produzir bens que as empresas domésticas não sabem como fazer. Existem também especificidades relativas à economia local (*Location*) e, portanto, sem nenhum grau de mobilidade, como, por exemplo, a produtividade da mão de obra. Finalmente, estão os fatores que influenciam a decisão de internalizar a produção (*Internalization*), relacionados com os custos e benefícios decorrentes de desenvolver certas atividades econômicas dentro da própria empresa, incorrendo em maior integração vertical e horizontal, em vez de realizar as transações no mercado. Quanto mais altos forem os custos de inovar, produzir e transacionar internacionalmente, maiores serão os incentivos para investir no exterior e produzir localmente no país de destino.

Hymer (1970) acrescenta que a decisão de implantar uma subsidiária de produção no exterior, em lugar da utilização de um acordo de licenciamento, ocorre quando há temor de perda dos direitos de marca e propriedade intelectual (países

com ambiente jurídico-legal frágil) ou para prevenir futuras pressões e barganhas por preços contratuais entre franqueado e franqueador. Não obstante, mesmo em situações em que seja reconhecidamente possível compartilhar os ganhos da transação internacional entre todas as partes envolvidas e os riscos legais sejam inexistentes ou mínimos, a decisão de internalizar, isto é, de realizar as operações entre matriz e filial externa pode, ainda, prevalecer, em função do risco de insucesso derivado de diferenças culturais, distintos códigos de comunicação e capacidades (Teece, 1995).

A configuração das características de *ownership*, *location* e *internalization* é afetada por variáveis endógenas (inovações tecnológicas e organizacionais, mudanças da estrutura e dos gerentes, novas técnicas de marketing, etc.), exógenas (mudanças na população, preços de matéria prima, taxa de câmbio, políticas governamentais, políticas de agências internacionais, etc.) e pela estratégia adotada pela empresa. A estratégia, entretanto, deve ser vista como causa e efeito da configuração OLI, pois ao mesmo tempo em que é instigada pelas características de contexto, também exerce poderosa influência na construção das vantagens competitivas futuras da empresa.

Adicionalmente, o paradigma eclético foi aplicado para explicação da mudança de posição internacional que os países experimentam, à medida que se desenvolvem, cujas etapas podem ser assim resumidas:

- Pré-industrialização: não há entrada (por falta de vantagens L) ou saída de capital (porque suas empresas não possuem vantagens O);
- 2º. Estágio: dependendo dos recursos naturais do país, suas políticas governamentais, organização das atividades e estratégia das empresas, a configuração OLI evolui e passa a atrair investimentos principalmente nos seguintes setores: baseados em recursos (celulose, por exemplo), com uso intensivo de mão de obra (têxteis, calçados), comercialização e distribuição, transporte e comunicações, construção e turismo;
- 3º. Estágio: dependendo de sua capacidade em criar um adequado sistema legal, infra-estrutura, cultura de negócios e recursos humanos capacitados, as

vantagens L continuarão a crescer, atraindo investimentos mais importantes, promovendo o aumento do mercado interno e induzindo o desenvolvimento nacional;

- 4º. Estágio: com o melhoramento das vantagens L, e forte apoio do Governo, as firmas locais incrementam suas próprias vantagens competitivas (O) e surge a exportação de capital;
- Economia madura: dependendo da estratégia adotada pelas empresas nacionais e das políticas de incentivo do Governo destinada à geração de vantagens inovadoras e competitivas para as companhias locais, gera-se uma nova configuração OLI que pode conduzir o país a se tornar exportador líquido de capital.

O paradigma eclético explica a decisão das organizações em realizar investimentos no exterior a partir dos custos de transação e de fatores. Muitas vezes, entretanto, o risco de ingressar em mercados altamente competitivos – e os custos associados – são bastante elevados, tornando, em alguns casos, proibitiva a adoção dessa estratégia por parte de uma empresa individualmente.

Situações deste tipo propiciam, então, as condições necessárias para o surgimento de alianças organizacionais. A cooperação acontece porque os custos de ingressar em um mercado competitivo são maiores do que os custos de estabelecer um contrato de colaboração mútua (Zawislak 1996).

Assim, em uma etapa diferenciada do processo de internacionalização, indo além da estrutura hierarquizada de sua própria cadeia de valor, as firmas podem buscar complementaridade de ativos com terceiros, sob a forma de cooperação tecnológica com fornecedores, franquias com clientes, alianças e *joint ventures* com concorrentes, tornando cooperação e competição modalidades complementares na criação e alocação de recursos (Dunning, 1995).

2.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E A FORMAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

Fahy (2002) apresenta um modelo para análise da vantagem competitiva sustentável em que, estendendo trabalhos anteriores, demonstra a riqueza de recursos potencialmente disponíveis para a empresa que opera em um ambiente global.

Existe um conjunto de fatores proporcionado pelas características próprias do país de origem e do país anfitrião da empresa transnacional. Esses fatores podem ser básicos, relacionados aos recursos naturais da região, bem como à taxa de câmbio, impostos, custo de capital e custo do trabalho, ou avançados, relativos ao nível de educação do país, sua infra-estrutura de comunicação e serviços e a produtividade das pessoas.

Com efeito, as assimetrias na disponibilidade de recursos por parte de diferentes países são um elemento central da teoria do comércio internacional e dão suporte à idéia de que as vantagens competitivas obtidas pelas empresas não são independentes do sistema econômico, cultural e institucional em que estão envolvidas (Dunning, 2001) e da interconexão geográfica com fornecedores especializados, provedores de serviços e firmas relacionadas (Porter, 1993).

De outra parte estão os recursos específicos de cada empresa, representados por ativos e capacidades. Os ativos organizacionais podem ser classificados em duas modalidades: tangíveis, formados pela terra, plantas industriais, equipamentos, depósitos bancários, etc., ou intangíveis, que incluem os direitos de patente, a reputação e a propriedade de marcas. As capacidades compreendem, de forma ampla, o conhecimento e habilidades dos trabalhadores bem como as rotinas e interações que têm lugar na organização, entre pessoas, equipes, administradores e ativos tangíveis.

As capacidades organizacionais estão vinculadas à habilidade das firmas em desempenhar suas atividades, estáticas, dinâmicas ou criativas, de forma mais efetiva que seus concorrentes (Collis, 1994).

A figura abaixo apresenta, de forma esquemática, as possibilidades existentes para a obtenção e formação de recursos estratégicos que podem conduzir a vantagens competitivas sustentáveis em empresas que se internacionalizam.

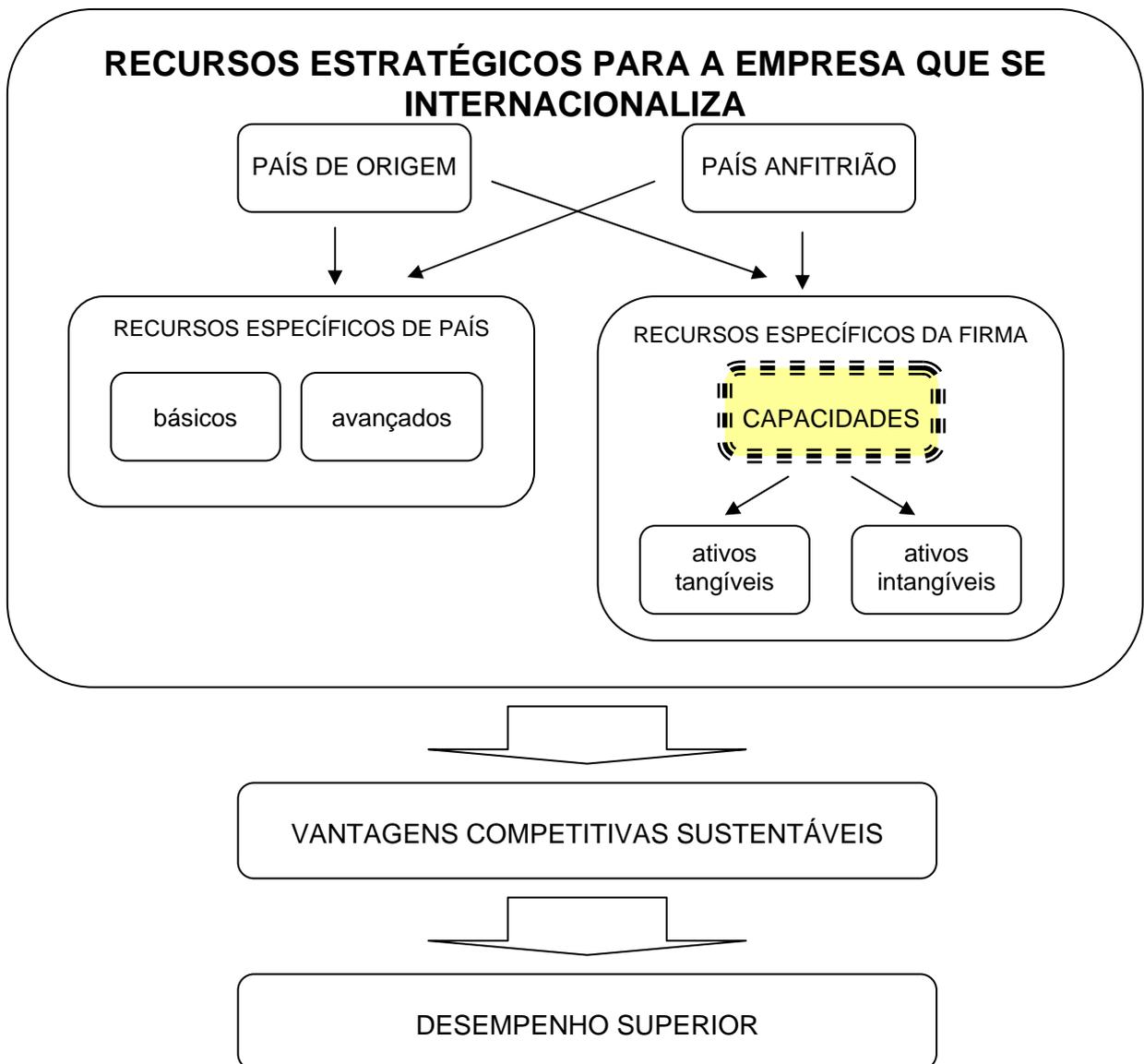


Figura 9 – Possíveis fontes de vantagens competitivas sustentáveis para a empresa que opera em ambiente internacional

Fonte: elaborado pelo autor com base em Fahy (2002).

Ambos tipos de recursos, específicos da firma e específicos do país, podem ter origem e serem alocados no país sede da empresa ou no país anfitrião, isto é, em qualquer outro país onde a empresa desenvolve operações. Conseqüentemente, empresas que operam em ambiente global têm, potencialmente, acesso a um conjunto maior e mais diversificado de recursos.

Os recursos específicos de país são, naturalmente, externos à organização e de baixíssima mobilidade através das fronteiras. O grupamento básico é composto por recursos claramente visíveis e identificáveis, sendo inerentes à própria região onde estão localizados. Em alguns casos, como é o exemplo das commodities minerais e do clima, são independentes da vontade humana. Em outras situações, como é o exemplo de subsídios e tarifas, estão sujeitos a modificações repentinas por parte dos formuladores das políticas de governo. Já os recursos do grupamento avançado não são determinados pela situação geográfica do país e nem se modificam rapidamente. São o resultado de longo prazo de políticas de investimento, como é o exemplo do nível de educação do país, sua infraestrutura de comunicação e serviços e a produtividade das pessoas.

No que se refere aos recursos específicos da firma, a importância das capacidades é clara: as interações que ocorrem dentro da organização e entre ela e o ambiente externo, e que possibilitam o intercâmbio e a acumulação de conhecimentos e habilidades dos trabalhadores, induzem a formação de vantagens competitivas, espelhadas no aperfeiçoamento dos processos internos, no lançamento de novos produtos, no registro de patentes e na construção da reputação organizacional como resultado da qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes. Nesse sentido estão relacionadas com aquilo que a organização “faz” – as suas atividades de valor – e com o que a organização “possui” – seus ativos tangíveis e intangíveis – sendo assim fonte efetiva de vantagens competitivas (Hall, 1992).

Desse modo, as capacidades possibilitam à organização apresentar desempenhos acima da média em seu ramo de atuação e, até mesmo, penetrar em

novos segmentos. Quando essas capacidades são difíceis de imitar, tornam-se, vantagens competitivas duradouras. A competitividade da firma, portanto, é uma função do acúmulo de capacidades organizacionais (Forte, Moreira & Moura, 2006).

De acordo com o acima exposto, o presente trabalho coloca, então, seu ponto focal no exame das capacidades organizacionais de empresas internacionais como fonte de vantagem competitiva sustentável.

2.4 SISTEMA INDICADOR DA GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Para avaliar a formação de vantagens competitivas sustentáveis, proporcionadas pelas capacidades singulares alcançadas por cada empresa, buscou-se na literatura existente sobre avaliações de empresa, um método que permitisse valorar a riqueza formada por seus ativos intangíveis e capital intelectual.

Efetivamente, a pesquisa na área tem produzido enorme quantidade de teorias e métodos de mensuração de ativos intangíveis e capital intelectual. Sveiby (2001) reuniu e classificou essas propostas em quatro categorias de avaliação:

1) *Direct Intellectual Capital methods*: focados especificamente na questão do conhecimento e da tecnologia na organização. Utilizam-se índices vinculados à quantidade de patentes produzidas, volume e investimento em pesquisas, bem como aos aspectos de valores e normas coletivas e processos de gestão.

2) *Market Capitalization methods*: utilizam-se da diferença entre o valor contábil e o de mercado de uma companhia para explicitar a importância de seus recursos intangíveis.

3) *Return on Assets methods*: compara a rentabilidade dos ativos obtida por uma firma com a média do seu segmento. A diferença, multiplicada pelo valor dos seus ativos físicos aponta o valor do capital intangível.

4) *Scorecard methods*: os vários componentes de ativos intangíveis e do capital intelectual são identificados, gerando-se um conjunto de indicadores que permitirão monitorar o desempenho da organização em áreas-chave para o seu sucesso atual e futuro.

As metodologias expostas acima possuem vantagens diferentes e devem ser utilizadas de acordo com a necessidade dos usuários e, principalmente, o contexto em que estão inseridos.

Market Capitalization methods e *Return on Assets methods*, são comumente utilizados como subsídio a decisões sobre fusões e aquisições, além de exigir informações relacionadas ao mercado (valor das ações) e ao segmento onde as empresas atuam (rentabilidade setorial) que não estão disponíveis para a categoria de micro e pequenas empresas.

Afiguram-se, portanto, mais adequados para atender à questão de pesquisa deste trabalho os métodos de *Direct Intellectual Capital* e *Scorecard*, pois possuem a vantagem de fornecer um retrato mais detalhado sobre a saúde da empresa, isto é, sobre a sua capacidade de competir. Entre esses dois grupos, o *Scorecard* revela-se mais abrangente, por incluir diferentes perspectivas além da questão conhecimento e tecnologia.

Existem quatro principais metodologias do tipo *Scorecard*, as quais podem ser resumidas da seguinte maneira (Sveiby, 2001):

- *Skandia Navigator*: criado pela Skandia Insurance Company. O uso desta ferramenta possibilitou ao grupo financeiro Skandia ser um dos primeiros em apresentar em seu balanço informações relativas ao capital intelectual da companhia. Este sistema é baseado na idéia de que o valor de mercado de uma companhia é composto de duas partes: financeiro e intelectual, colocando nesta última parte foco em três grandes áreas: capital cliente, capital organizacional e capital humano (Wang, 2006). Utiliza-se de indicadores

quantitativos obtidos dos relatórios contábeis e gerenciais da empresa;

- *IC-Index*: construído sobre os princípios da teoria baseada em recursos (*resource-based view*), utiliza-se das contribuições proporcionadas pelos trabalhos de Kaplan e Norton e de estudos de casos como o da Skandia e outras companhias (Roos & Roos, 1997). Considera o capital intelectual como a soma dos ativos “ocultos” da companhia, aqueles que não são apresentados, portanto, em seus demonstrativos contábeis e financeiros. Propõe uma abordagem sistemática de visualização e mensuração do capital intelectual, independentemente do segmento de atuação da empresa, seu tamanho, idade, propriedade e localização geográfica;
- *Intangible Asset Monitor*: a administração da companhia seleciona certos índices baseados em seus objetivos estratégicos, distribuídos em quatro componentes principais: renovação, crescimento, eficiência e estabilidade. Parte desses princípios foi aplicado na Suécia, na formatação do modelo *Skandia Navigator*;
- *Balanced Scorecard*: criada e difundida por Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996), mede o desempenho da empresa por meio de indicadores que cobrem quatro perspectivas principais de foco: financeira, cliente, processos internos e aprendizado.

Pode-se perceber, pelo exposto acima, que as metodologias são muito semelhantes entre si, possuindo como objetivos comuns: a) oferecer outros indicadores, que proporcionem maior amplitude de análise do que a simples avaliação financeira de desempenho; b) monitorar a capacidade organizacional de inovar; c) alinhar a utilização dos recursos com a estratégia e d) aperfeiçoar os processos organizacionais e elevar a produtividade (Dion, 2000).

Desse modo, e considerando que o *Balance Scorecard* é o sistema mais utilizado atualmente (SERRA *et al.*, 2004), além de possibilitar uma indicação clara

das perspectivas futuras da empresa, ao colocar atenção em todas as áreas críticas do negócio,. decidiu-se pela adoção dessa metodologia na elaboração de um instrumento a ser utilizado na pesquisa de campo e destinado a avaliar a formação de vantagens competitivas sustentáveis.

O BSC se apóia no modelo elaborado por Porter sobre Estratégia e Vantagem Competitiva (Bourguignon, Malleret & Norreklit, 2004), havendo sido construído com foco nas necessidades do cliente e na gestão estratégica das atividades da cadeia de valor como fontes de vantagem competitiva, guardando consonância, portanto, com o desenvolvimento teórico apresentado neste trabalho.

A metodologia do *Balanced Scorecard* amplia a análise oferecida pelas tradicionais medidas de resultado financeiro, as quais, no atual ambiente de competição global têm-se revelado insuficientes para avaliar a prosperidade das organizações e a sua capacidade de manutenção desse sucesso no futuro (Kaplan & Norton, 1992).

É proposto, assim, uma apresentação balanceada de indicadores financeiros e operacionais. As medidas de análise de avaliação financeira, que apontam o desempenho passado da organização, são, dessa forma, complementadas por indicadores operacionais que oferecem informações a respeito da satisfação dos clientes, da eficiência dos processos internos e da capacidade de inovação e aprendizagem organizacional, considerados como indutores do futuro desempenho financeiro da companhia.

A visão pluralista proporcionada pelo *Balance Scorecard* permite identificar em um único conjunto de informações os elementos mais importantes para a competitividade organizacional. O desempenho financeiro da empresa não será sustentável, a não ser que seus pilares não-financeiros, relacionados à inovação, produtividade e serviço ao cliente, sejam sempre avaliados e melhorados (Zilber & Fischmann, 2002).

Cabe ressaltar que, dada a possibilidade de que uma ou mais empresas objeto da pesquisa não adotem o BSC como ferramenta de gestão, o presente estudo limitar-se-á a utilizar a base metodológica do modelo, identificando a formação de vantagens competitivas a partir da avaliação de tendência dos indicadores vinculados aos fatores críticos para os negócios da firma, sob as quatro perspectivas de análise do *Balance Scorecard*.

A definição dos fatores críticos baseou-se nos estudos de Kaplan & Norton (1992, 1993, 1996) junto a diversas companhias americanas, como Hewlett-Packard, Milliken & Co., Texas Eastman Company, Rockwater, e em pesquisas específicas realizadas junto a empresas internacionalizadas.

2.4.1 As Perspectivas de análise e a identificação dos Fatores Críticos

Com base nas informações proporcionadas por trabalhos anteriores sobre a internacionalização de empresas, que apontaram aspectos importantes para a implantação e continuidade bem sucedida da atividade exportadora, será construído um modelo de análise da formação de vantagens competitivas sob a ótica das quatro perspectivas previstas no BSC: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento Organizacional.

Embora todas as perspectivas sejam igualmente importantes, cabe observar que a Atenção ao Cliente é o fundamento para o qual concorrem os Processos Internos e a Aprendizagem Organizacional, e todas conduzem ao sucesso financeiro e prosperidade econômica. É, portanto, um modelo construído de fora para dentro, reafirmando a idéia de Drucker (1993), de que o negócio da organização se dá no âmbito externo, criando e satisfazendo as necessidades dos clientes.

A figura abaixo expõe as quatro perspectivas de análise, apresentadas esquematicamente em função da relação de causa e efeito que há entre elas. Assim, as medidas de desempenho em Aprendizagem e Crescimento

Organizacional são indutoras das medidas em Processos Internos, as quais, em conjunto, irão dirigir a avaliação do desempenho na perspectiva Cliente e, finalmente, todas elas influenciarão as medidas de Resultados Financeiros (Bourguignon, Malleret & Norreklit, 2004). A compreensão deste fundamento conceitual de causa e efeito entre as distintas dimensões da performance empresarial é essencial, pois irá nortear a avaliação que o presente trabalho pretende fazer em relação à formação de vantagens competitivas sustentáveis, assumindo a premissa do modelo BSC em que a evolução do desempenho nas áreas não financeiras é utilizada para prever o desempenho financeiro futuro e, conseqüentemente, a capacidade que a organização tem de competir no mercado.



Figura 10 – Perspectivas do modelo BSC (Kaplan & Norton, 1993, 1994 e 1996).

Há que se considerar, contudo, que a maioria das micro e pequenas empresas não exerce acompanhamento de uma quantidade muito grande de informações relativas a seu desempenho. Dessa forma, o modelo de análise proposto propõe-se a avaliar, apenas os fatores considerados críticos para a manutenção da competitividade na exportação, conforme se descreve a seguir.

No que se refere à perspectiva Cliente, Haar & Ortiz-Buonafina (1995), em estudo realizado junto a 67 empresas brasileiras exportadoras, encontraram que a orientação a mercado constituiu fator de fundamental importância para a atividade internacional, confirmando a indicação de Welch & Wiedersheim (1980), de que um esforço continuado de marketing é necessário para manter e expandir as exportações.

Bell, Crick & Young (2004), ao realizar um estudo de casos no Reino Unido sobre internacionalização de pequenas empresas e estratégia, observam que o desenvolvimento de novos produtos e a adaptação, para novos mercados, de produtos existentes são fatores essenciais para o sucesso da internacionalização.

Utilizando as indicações resultantes dos estudos de Kaplan & Norton (1992, 1993, 1996), foram definidos três Fatores Críticos para a Perspectiva Cliente: Orientação a Mercado, Satisfação do Consumidor e Fidelização do Consumidor, os quais contemplam Indicadores relativos à quantidade de novos mercados ingressados, lançamento de produtos (novos e aperfeiçoamentos), quantidade de reclamações mais devoluções de produtos, e quantidade de clientes com incremento no volume de compras anuais.

A partir da abordagem orientada para o cliente, a empresa deve analisar seus processos internos, com foco nas operações críticas que efetivamente concorrem para a satisfação do consumidor. A excelência do desempenho passa, portanto, por fatores relacionados à tecnologia e gestão de processos. Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), a competitividade de uma organização é dada pelo seu grau de capacitação, traduzido pelas técnicas por ela praticadas. É o domínio de técnicas mais produtivas que, em última instância, habilita uma empresa a competir com sucesso, ou seja, representa causa efetiva da competitividade. Nesse sentido, Bell, Crick & Young (2004) constataram, em seu estudo de casos, a grande importância do aperfeiçoamento e inovação nos processos internos, observando, em uma situação específica, que este aspecto foi central para a expansão internacional da empresa.

Christensen, Rocha e Gertner (1987) identificaram variáveis importantes para o êxito do esforço de internacionalização das firmas brasileiras, ao aplicar a técnica de análise discriminante sobre dados levantados em um período de seis anos, relativos a uma amostra probabilística de 152 empresas exportadoras. O conjunto foi separado em dois subgrupos: empresas que permaneceram com sucesso no mercado de exportação e empresas que deixaram de exportar durante o período

analisado. Entre as principais conclusões do estudo estão a relevância das variáveis Controle de Qualidade de Produtos, Estudo e Seleção de Mercados, e Canais de Distribuição para o sucesso duradouro do empreendimento internacional. A variável Controle e Qualidade de Produtos deu origem ao Fator Crítico Excelência da Produção, traduzido em dois indicadores: a) percentual de defeitos em relação ao volume total produzido e b) produtividade, mensurada pela relação entre quantidade produzida e horas de trabalho consumidas. As duas outras variáveis, Estudo e Seleção de Mercados e Canais de Distribuição, pelo seu caráter menos mensurável, não possibilitam a geração de indicadores objetivos, devendo ser objeto de análise subjetiva e serão investigadas durante as entrevistas.

Adicionalmente, além de derivar da orientação a mercado e da busca contínua pela excelência em seus processos internos, a sustentabilidade dos resultados econômicos da companhia estará também diretamente vinculada a sua capacidade em inovar, melhorar e aprender (Kaplan & Norton, 1992). Sob essa perspectiva, o acúmulo de experiências, a ampliação dos conhecimentos técnico-gerenciais e a motivação e retenção dos colaboradores constituem, seguramente, fatores críticos para o negócio da empresa.

Somente através da capacidade de, em forma contínua, criar e aperfeiçoar produtos e incrementar seu nível de eficiência operacional pode-se criar no consumidor maior percepção de valor sobre aquilo que é produzido pela empresa e, em conseqüência, descortinar oportunidades para penetrar em novos mercados e elevar a margem de lucro.

Cabe observar, portanto, que os indicadores financeiros permanecem totalmente válidos e são fundamentais para identificar se a evolução verificada sob as perspectivas de satisfação do cliente, processos internos e aprendizagem organizacional está se traduzindo em resultados econômicos para a companhia. Isto significa que não basta para uma organização apresentar melhoria nos índices daquelas três perspectivas, sopesado o tempo necessário para seu amadurecimento, se não houver crescimento de vendas e aumento da rentabilidade do capital investido.

À medida que as companhias se transformam para competir em um novo mercado global, sua capacidade de explorar os processos que compõe a cadeia de valor (Porter, 1990) se torna muito mais decisiva que a sua habilidade em investir e administrar ativos físicos. Nesse sentido, o *Balance Scorecard* tem o mérito de possibilitar à organização o acompanhamento constante dos seus resultados financeiros ao mesmo tempo em que monitora o progresso na construção das capacidades que serão necessárias para o seu crescimento no longo prazo (Kaplan & Norton, 1996).

Em síntese, o fundamento do uso da metodologia BSC no presente trabalho está em construir um conjunto de indicadores que proporcionem um entendimento adequado do funcionamento da empresa e de como todas as suas áreas se combinam e se integram, fortalecendo-se reciprocamente e contribuindo para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Os indicadores utilizados neste trabalho buscam refletir o arcabouço conceitual acima exposto. Segundo Zilber & Fischmann (2002), um indicador deve ter o poder de, além de demonstrar o que ocorreu em dado período de tempo ou momento anterior, demonstrar também para onde a empresa estará se dirigindo, dada a propensão e tendência implícitas no indicador.

Com base no exposto, é apresentado no Anexo 1, complementando o roteiro da entrevista, o quadro analítico com as Perspectivas de análise do modelo BSC, os respectivos Fatores Críticos para o negócio das organizações que participam do mercado internacional, e o conjunto de indicadores associados. A análise da evolução desses indicadores deverá permitir avaliar a formação de vantagens competitivas sustentáveis no âmbito das firmas objeto da presente pesquisa.

3 METODO DE PESQUISA

3.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

De acordo com Yin (2005), existem três aspectos básicos que estão diretamente relacionados à decisão sobre a estratégia de pesquisa a utilizar, no campo das ciências sociais.

- o tipo de questão de pesquisa proposta;
- a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais e
- o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos.

Questões do tipo “como” e “por que” são mais explanatórias e conduzem normalmente ao método do Estudo de Casos. Isso se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser analisadas ao longo do tempo em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências.

A pesquisa realizada pode ser classificada como explanatória, destinada a responder às questões formuladas sobre as motivações para a decisão de internacionalização no âmbito da empresa de pequeno porte, verificando como surgem e são formuladas as estratégias corporativas indutoras desse processo e identificando de que maneira ocorre o seu ingresso e evolução no mercado externo e a formação de vantagens competitivas. O horizonte temporal da pesquisa abrangeu desde os momentos que antecederam ao ingresso no mercado internacional (fase não exportadora) até os dias atuais, buscando analisar, todos os elementos contextuais referentes à internacionalização da empresa e a situação resultante, até a atualidade.

O Estudo de Caso, conforme propõe Yin (2005), é a estratégia escolhida quando se examinam acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode

manejar situações relevantes. Diferencia-se, assim, do Experimento, porquanto não ocorre manipulação de comportamentos, como é o caso de situações de laboratório, em que as variáveis de interesse são controladas e testadas. Diferencia-se também da Pesquisa Histórica, porque, embora conte com muitas das técnicas utilizadas por esse método, acrescenta duas outras fontes de evidência que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

O escopo de um Estudo de Caso, portanto, é a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Sua utilização é altamente recomendável quando o pesquisador deliberadamente quer lidar com condições contextuais, acreditando que elas podem ser altamente pertinentes ao fenômeno em estudo.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DO UNIVERSO E SELEÇÃO DA AMOSTRA

Na identificação e estratificação do universo de pesquisa foi utilizada a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE.

A CNAE é a classificação oficialmente adotada pelo Sistema Estatístico Nacional na produção de estatísticas por tipo de atividade econômica, e pela Administração Pública, na identificação da atividade econômica em cadastros e registros de pessoa jurídica.

Ademais, ao ordenar as unidades de produção do País, segundo as características do processo produtivo, do tipo de produto e/ou do mercado, apresenta-se como ótimo elemento de apoio ao processo de pesquisa no país e à realização de análises comparativas.

A estrutura da CNAE compreende inicialmente 17 seções, conforme segue:

Seção	Divisões	Descrição CNAE
A	01 .. 02	AGRICULTURA, PECUARIA, SILVICULTURA E EXPLORAÇÃO FLORESTAL
B	05 .. 05	PESCA
C	10 .. 14	INDÚSTRIAS EXTRATIVAS
D	15 .. 37	INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
E	40 .. 41	PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ELETRICIDADE, GAS E AGUA
F	45 .. 45	CONSTRUÇÃO
G	50 .. 52	COMERCIO; REPARAÇÃO DE VEICULOS AUTOMOTORES, OBJETOS PESSOAIS E DOMÉSTICOS
H	55 .. 55	ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO
I	60 .. 64	TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E COMUNICAÇÕES
J	65 .. 67	INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA, SEGUROS, PREVIDENCIA COMPLEMENTAR E SERVIÇOS RELACIONADOS
K	70 .. 74	ATIVIDADES IMOBILIARIAS, ALUGUÉIS E SERVIÇOS PRESTADOS AS EMPRESAS
L	75 .. 75	ADMINISTRAÇÃO PUBLICA, DEFESA E SEGURIDADE SOCIAL
M	80 .. 80	EDUCAÇÃO
N	85 .. 85	SAUDE E SERVIÇOS SOCIAIS
O	90 .. 93	OUTROS SERVIÇOS COLETIVOS, SOCIAIS E PESSOAIS
P	95 .. 95	SERVIÇOS DOMÉSTICOS
Q	99 .. 99	ORGANISMOS INTERNACIONAIS E OUTRAS INSTITUIÇÕES EXTRATERRITORIAIS

O objeto de pesquisa do presente trabalho situa-se na seção D, relativa às indústrias de transformação, a qual compreende 23 divisões, de códigos 15 a 37, conforme abaixo:

DIVISÃO	DESCRIÇÃO
15	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTICIOS E BEBIDAS
16	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DO FUMO
17	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS TEXTEIS
18	CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUARIO E ACESSORIOS
19	PREPARAÇÃO DE COUROS E FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE COURO, ARTIGOS DE VIAGEM E CALÇADOS
20	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MADEIRA
21	FABRICAÇÃO DE CELULOSE, PAPEL E PRODUTOS DE PAPEL
22	EDIÇÃO, IMPRESSAO E REPRODUÇÃO DE GRAVAÇÕES
23	FABRICAÇÃO DE COQUE, REFINO DE PETROLEO, ELABORAÇÃO DE COMBUSTIVEIS NUCLEARES E PRODUÇÃO DE ALCOOL
24	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS QUIMICOS
25	FABRICAÇÃO DE ARTIGOS DE BORRACHA E DE MATERIAL PLASTICO
26	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MINERAIS NAO-METALICOS
27	METALURGIA BASICA
28	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE METAL - EXCLUSIVE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS
29	FABRICAÇÃO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS
30	FABRICAÇÃO DE MAQUINAS PARA ESCRITORIO E EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA
31	FABRICAÇÃO DE MAQUINAS, APARELHOS E MATERIAIS ELÉTRICOS

- 32 FABRICAÇÃO DE MATERIAL ELETRÔNICO E DE APARELHOS E EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÕES
 - 33 FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INSTRUMENTAÇÃO MÉDICO-HOSPITALARES, INSTRUMENTOS DE PRECISÃO E ÓPTICOS, EQUIPAMENTOS PARA AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL, CRONOMETROS E RELOGIOS
 - 34 FABRICAÇÃO E MONTAGEM DE VEÍCULOS AUTOMOTORES, REBOQUES E CARROCÉRIAS
 - 35 FABRICAÇÃO DE OUTROS EQUIPAMENTOS DE TRANSPORTE
 - 36 FABRICAÇÃO DE MOVEIS E INDÚSTRIAS DIVERSAS
 - 37 RECICLAGEM
-

Utilizou-se como primeiro critério de seleção amostral a semelhança de atividade econômica. Buscou-se, assim, eliminar eventuais efeitos sobre o desempenho e a formação de vantagens competitivas no âmbito das organizações estudadas que fosse decorrente de variáveis relativas ao tipo de indústria. Com base nesse discernimento e utilizando-se o critério de conveniência, a escolha dos elementos da amostra foi restringida, entre todas as divisões acima listadas, apenas às de código 29, 30 e 31.

Estas divisões compreendem a fabricação de máquinas e equipamentos, inclusive os seus componentes mecânicos, partes e peças, para as atividades industriais, agrícolas, extração mineral e construção e transporte. Também está incluída a fabricação de máquinas para escritório (mecânicas, elétricas ou eletrônicas) inclusive computadores e outras máquinas e equipamentos para processamento de dados, inclusive os equipamentos periféricos, além da produção de máquinas e aparelhos para uso elétrico, inclusive geradores.

A classificação da unidade de análise, para efeito do seu enquadramento por porte, obedeceu à metodologia estabelecida pela Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), o Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior da Secretaria de Comércio Exterior (DEPLA/SECEX), o Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas da Secretaria de Desenvolvimento da Produção (DEPME/SDP) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Essa metodologia associa o número de empregados da empresa e o valor exportado pela mesma no período considerado, distribuídos por ramo de atividade (indústria e comércio/serviços),

ambos de acordo com os parâmetros adotados no Mercosul, conforme disposto nas Resoluções Mercosul-GMC n° 90/93 e 59/98.

A tabela a seguir apresenta os parâmetros de classificação por porte. Pelo critério estabelecido, prevalece o resultado apurado no maior porte. Isto é, se, por exemplo, uma indústria possui apenas 30 empregados, mas exporta anualmente 4 milhões de dólares, será enquadrada como média empresa.

Tabela 5 – Parâmetros de classificação do porte da empresa

PORTE	INDÚSTRIA		COMÉRCIO E SERVIÇOS	
	Nº Empregados	VALOR	Nº Empregados	VALOR
Micro Empresa	Até 10	Até US\$ 400 mil	Até 5	Até US\$ 200 mil.
Pequena Empresa	De 11 a 40	Até US\$ 3,5 milhões	De 6 a 30	Até US\$ 1,5 milhões
Média Empresa	De 41 a 200	Até US\$ 20 milhões	De 31 a 80	Até US\$ 7 milhões
Grande Empresa	Acima de 200	Acima de US\$ 20 milhões	Acima de 80	Acima de US\$ 7 milhões
Pessoa Física	-	-	-	-

Fonte: CAMEX, DEPLA/SECEX, DEPLA/SDP, BNDES.

Foi aplicado, ainda, um último filtro ao universo de pesquisa, restringindo o conjunto de elementos a uma única cidade brasileira, com o fito de eliminar eventuais distorções à competitividade motivadas por incentivos tributários ou subsídios de qualquer ordem, promovidos por diferentes governos de âmbito estadual e municipal.

Como resultado obteve-se uma lista com 29 empresas, da qual foram escolhidas aleatoriamente três para o estudo.

3.3 COLETA DE DADOS

O presente trabalho conduziu um estudo múltiplo de casos, em que são analisadas três organizações de pequeno porte, escolhidas por conveniência.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas. Conforme King (1995), a entrevista semi-estruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os participantes da pesquisa atribuem a questões e situações em contextos que não são antecipadamente estruturados pelas suposições do entrevistador. A entrevista, neste caso, portanto, é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do fenômeno em estudo. Orienta-se por um guia de tópicos que fornece uma linha mestra para as perguntas, podendo haver algum desvio na seqüência originalmente estabelecida para seguir um relato interessante do sujeito. O roteiro utilizado no presente trabalho encontra-se no anexo 1, havendo sido baseado nos objetivos e no referencial teórico do estudo.

Adicionalmente, utilizaram-se evidências fornecidas por documentos internos das empresas e observações diretas. O uso de múltiplas fontes de informação pretende, além de ampliar e complementar as informações sobre cada caso, proporcionar validade ao constructo, porquanto permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. Assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informações, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa (Yin, 2005).

Como material de apoio foram também usados dados secundários referentes ao contexto macroeconômico, além de informações atinentes especificamente ao segmento de mercado em que as empresas analisadas participam.

Foram realizadas sete entrevistas com os principais executivos das empresas pesquisadas e pessoas que apresentaram participação relevante para a ocorrência dos fenômenos estudados no âmbito de cada unidade de análise, executadas em distintas etapas durante três meses de pesquisa. Durante esta fase foi sendo construída simultaneamente a composição de cada caso e, à medida que alguns aspectos do levantamento inicial de dados exigiam esclarecimentos e detalhes adicionais, foram sendo coletadas novas informações, através de contatos por telefone e e-mail e visitas às páginas de internet das empresas.

Ao final da primeira entrevista em cada empresa, foi entregue o quadro analítico com as Perspectivas de análise do modelo BSC, os respectivos Fatores Críticos para o negócio das organizações que participam do mercado internacional e o conjunto de indicadores associados (roteiro complementar de pesquisa, constante do anexo 1), para serem avaliados pelos entrevistados e entregues ao final do processo de coleta de dados, quando fosse realizada a última entrevista na empresa. A avaliação por parte dos entrevistados sobre cada indicador, a partir do momento em que a empresa começa a participar do mercado internacional, obedeceu ao seguinte critério:

- P = tendência de evolução positiva do indicador, isto é, o(s) evento(s) representado(s) pelo indicador vem apresentando tendência de resultados sempre melhores. Exemplos: aumento no volume de vendas; redução de defeitos;
- N = tendência de evolução negativa do indicador. Exemplos: queda de produtividade, aumento na quantidade de reclamações de clientes;
- E = tendência estável, isto é, o(s) evento(s) representado(s) pelo indicador não vem apresentando evolução positiva, mas também não indicam retrocesso em relação à situação inicial.

A última etapa das entrevistas incluiu a coleta da avaliação realizada pelos entrevistados sobre os indicadores do BSC. Todas as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização, em arquivos de formato digital e constituem o banco de dados do estudo, de forma que as evidências possam ser revisitadas a qualquer tempo por outros pesquisadores.

Um rascunho do relatório de cada estudo foi enviado às pessoas com as quais houve contato nas empresas, para revisão e validação.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados consistiu em examinar, categorizar e, em alguns casos, classificar as informações, valendo-se para isso do uso de tabelas e métodos de escala linear.

Buscou-se produzir uma análise de alta qualidade, utilizando-se de todas as evidências coletadas e observadas, separadas de qualquer interpretação da fonte de informação.

A estratégia de análise consistiu em seguir as proposições teóricas que levaram a este estudo de caso, refletindo, assim, o conjunto de objetivos específicos de pesquisa. A técnica de análise utilizada foi a síntese de dados cruzados. Esta técnica é especialmente importante quando se conduz um estudo múltiplo de casos, permitindo chegar a constatações mais fortes (Yin, 2005).

Vale mencionar que, à medida que foi sendo desenvolvida a análise dos três casos, percebeu-se a necessidade de algumas informações adicionais, levando novamente o pesquisador a campo, na busca de registros necessários para apreciar mais claramente alguns aspectos emergentes sobre o tema objeto de estudo. Nesse sentido, foram coletados por último, já na etapa final da análise, dados quantitativos relativos ao desempenho de vendas totais e exportações de cada uma das empresas estudadas.

Finalmente, de forma a preservar a confidencialidade das informações obtidas, os nomes das empresas e de seus produtos foram alterados.

4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS, SEU MERCADO E SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

4.1 PRIMEIRO CASO

O primeiro caso refere-se à empresa Água marinha Limitada. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas pessoais, informações por telefone e e-mail, e pesquisa na internet. Foram realizadas três entrevistas, orientadas pela guia de tópicos constante do anexo 1, com um dos sócios da firma. É o responsável pela área administrativa da empresa, possui formação superior em engenharia mecânica e detém experiência profissional anterior em multinacional do ramo eletro-eletrônico. Ao final da primeira entrevista foi entregue o quadro analítico com as Perspectivas de análise do modelo BSC, os respectivos Fatores Críticos para o negócio das organizações que participam do mercado internacional e o conjunto de indicadores associados (roteiro complementar de pesquisa, constante do anexo 1), que foi avaliado pelo entrevistado e entregue por ocasião do último encontro.

A Água Marinha Automação Industrial Limitada iniciou atividades oficialmente em 1990. É uma empresa de propriedade e gestão familiar. A decisão de dar início a um empreendimento industrial foi tomada em 1989, quando três irmãos, um engenheiro eletrônico, funcionário de uma companhia fornecedora de equipamentos para o setor madeireiro, que se responsabilizaria pela área comercial e de desenvolvimento de produtos, e dois engenheiros mecânicos, resolveram se associar. Até hoje estas três pessoas permanecem como os únicos donos da empresa.

A decisão de fabricar equipamentos para o setor madeireiro – inicialmente automação de estufas para secagem de madeira – foi tomada face à constatação da inexistência de bons equipamentos nacionais nesse setor. As empresas brasileiras

fabricavam à época apenas equipamentos semi-automáticos. Os equipamentos eletrônicos existentes eram todos importados e os fabricantes locais não apresentavam interesse em desenvolver produtos mais sofisticados para o setor, evitando concorrer com os estrangeiros.

A Água Marinha percebeu que o processo de secagem da madeira é uma etapa crítica no beneficiamento da matéria-prima, sendo responsável por grande parte do valor agregado e da qualidade do produto final.

As primeiras unidades do produto fabricado pela Água Marinha, entretanto, apresentaram vários problemas e a empresa teve de percorrer um caminho de aprendizagem até alcançar o estágio atual, realizando para isso constantes aperfeiçoamentos. A versão mais recente do Controlador de Estufas para Secagem de Madeira, chamado AM 500 Smart Dry, é extremamente versátil, realizando a medição da umidade da madeira através de sensores distribuídos ao longo da carga e corrigidos em função do grupo de madeira e da temperatura, podendo ainda ser utilizados sensores de dupla profundidade. Várias técnicas de cálculo podem ser utilizadas para garantir uma umidade média representativa. A curva de secagem é totalmente programável e permite definir as condições desejadas pelo operador, considerando o gradiente de umidade da madeira e possibilitando uma transição suave entre fases, evitando mudanças bruscas de temperatura e umidade. A fase de condicionamento intermediário permite o alívio das tensões internas da madeira ao longo do processo de secagem. O equipamento monitora também a pressão da caldeira e possui sistema de alarme inteligente que indica desvios nos parâmetros estabelecidos para a temperatura, a umidade ambiente, condições dos ventiladores, incêndio e duração da secagem. Em situações críticas o sistema desliga automaticamente a estufa. O Smart Dry controla o sentido de giro e a velocidade dos ventiladores, além de promover o acionamento em cascata das várias estufas controladas, evitando o pico de corrente derivado de uma partida simultânea. O equipamento pode ser operado diretamente no local, através de um painel com mapa de telas ou remotamente, através de um microcomputador, o qual pode ser ligado à internet, permitindo acompanhamento de todo o processo on-line, com assessoria de secagem e manutenção do sistema pelo fornecedor, à distância. Em

resumo, pode-se dizer que, entre as maiores vantagens do sistema fabricado pela empresa estão:

- aumento da qualidade da madeira seca;
- redução do tempo de secagem;
- redução dos acidentes de secagem
- redução da mão de obra de operação das estufas;
- redução do consumo de energia elétrica;
- otimização do consumo de vapor.

Um segundo produto desenvolvido pela empresa foi o Posicionador para Máquinas de Corte, necessidade do mercado que também foi percebida pelos empreendedores da Água Marinha. Este equipamento, batizado de AM200, tem por base um robusto CLP (controlador lógico programável), o qual permite a sua utilização em ambientes adversos – situação bastante comum em fábricas madeireiras – proporcionando imunidade a ruídos elétricos, variações na tensão de alimentação, altas temperaturas, pó, etc. Este equipamento tem condições de preparar blocos para serras múltiplas ou para corte direto no carro porta-toras. Possui controle automático de parada com cálculo iterativo da inércia de parada da máquina, compensação de espessura das serras, compensação no uso da janela de encosto móvel, afastamento automático no recuo do carro (vácuo automático) e cálculo automático da correlação do transdutor de posição. O AM200 pode ler encoder incremental, régua linear ou régua potenciométrica, acionando desde simples moto-freios até sofisticados sistemas com servomotores ou de posicionamento hidráulico.

A companhia continuou desenvolvendo novos produtos, diferenciados em relação à oferta nacional e de acordo com as necessidades percebidas no mercado. Atualmente possui equipamentos que oferecem ao usuário todos os recursos necessários para a obtenção da certificação fito-sanitária, de acordo com os métodos específicos requeridos para o segmento madeireiro HT e KD-HT. Os sistemas são totalmente automáticos e independentes, atendendo todas as exigências das normas internacionais para a certificação fito-sanitária (Norma Internacional para Medidas Fito-sanitárias – NIMF 15).

Hoje em dia a Água Marinha oferece uma linha completa de produtos para o setor madeireiro, cobrindo todo o processo produtivo desse segmento industrial, desde a entrada da tora na serraria até a saída do produto final seco e cortado:

- AM 51 – aparelho portátil de medição de umidade em madeira
- AM 100 – classificador de toras
- AM 150 – controle para tanques de cozimento de toras
- AM 200 – posicionador para máquinas de corte
- AM 400 – controle de produção
- AM 500 (SMART DRY) – controle para secagem de madeira
- AM 700 – controle para secagem de lâminas
- AM 900 – controle para geração de vapor

O enfoque da companhia tem sido no sentido de prover soluções para as necessidades de seus clientes e em sua estratégia de comercialização, a empresa atende tanto os fabricantes de equipamentos para a indústria madeireira, que acoplam o produto da Água Marinha ao seu (estufas, cortadoras, etc.). como os clientes finais desse segmento, que eventualmente desejam aprimorar o processo produtivo de máquinas já existentes, ou, ainda, pode fornecer o conjunto completo do equipamento (máquinas e controles operacionais), como foi o caso da recente experiência de exportação para o Vietnam. Neste último caso a Água Marinha compra as máquinas de fornecedores existentes no mercado, incorporando a elas os seus sistemas de automação e vendendo ao cliente uma solução completa para as suas necessidades. Atualmente a empresa está iniciando a penetração em outros segmentos industriais, fabricando sistemas para termometria, secagem e aeração de grãos.

A empresa é de capital totalmente fechado sendo até hoje formada pelos mesmos sócios fundadores. As necessidades de capital foram supridas inicialmente por pequenos aportes e adiantamentos sobre vendas contratadas e atualmente é utilizado também o crédito bancário para o giro de seus negócios.

A empresa possui dois imóveis próprios, um deles utilizado em sua total capacidade, adquirido em 1993, inaugurado em 1994 e ampliado diversas vezes, até o limite do terreno disponível, alcançando uma área construída de 400 m². e outro em fase final de construção, que deve abrigar a expansão das atividades da empresa, as quais já não mais se comportam na localização atual. A companhia não recebeu qualquer incentivo tributário ou financiamento subsidiado para a aquisição e instalação das duas unidades. O quadro de pessoal é formado por 43 funcionários, incluindo a filial instalada em Belém onde trabalham 1 supervisor e 2 técnicos.

Atualmente está sendo remodelado o plano de cargos e salários dos empregados, em vigor desde 2000 e amparado em uma política de remuneração variável para todos os segmentos, passando a incluir o pagamento por comissão não só em decorrência do faturamento e dos lucros, mas também em função de avaliação periódica de desempenho de cada trabalhador. Em 2002 foi contratado escritório de advogados especializado em aspectos trabalhistas, o qual presta assessoria mensal e sugere as melhores práticas para o trato das questões relativas aos funcionários, orientando principalmente sobre a observância da legislação pertinente e a adoção de medidas preventivas de possíveis litígios, como a substituição de uso de carro próprio por frota terceirizada, por exemplo.

A Água Marinha também se utiliza permanentemente de uma assessoria fiscal, além do escritório responsável pelos serviços de contabilidade em geral, com o propósito de monitorar oportunidades de vantagens fisco-tributárias em seus empreendimentos. Está ainda em fase de planejamento a criação de uma subsidiária no exterior, com estrutura de supervisão técnica, como forma de promover maior visibilidade e, segundo os executivos da empresa, maior credibilidade internacional para a Água Marinha. Esta idéia foi postergada, sem data definida para sua execução, face à severa crise que o setor atravessa no momento.

Um dos grandes sucessos da Água Marinha na área comercial foi a conquista do cliente Faber Castell, multinacional alemã, maior fabricante mundial de lápis. Esta empresa é extremamente verticalizada e produz toda a madeira utilizada na fabricação de seus lápis. Atualmente a Água Marinha vende para unidades instaladas no Brasil (São Paulo e Minas Gerais) e exporta também para outras

fábricas da companhia instaladas na Costa Rica e África. Esta operação teve início em 1991 e assinalou um momento marcante para a Água Marinha, representando seu primeiro grande negócio e sendo responsável por um forte impulso para o desenvolvimento da companhia em seu estágio inicial.

O principal mercado da empresa, em seus primeiros anos de operação, estava localizado na região sul do Brasil. Posteriormente ampliaram suas vendas para a região norte, onde também existe grande quantidade de indústrias madeireiras. Hoje existem mais de 3.000 unidades de equipamentos instalados e em funcionamento, no Brasil e em outros países.

Nos anos de 1995 e 1996, em função de uma crise no setor madeireiro, a Água Marinha resolveu desenvolver produtos também para outros segmentos, como a indústria alimentícia e metalúrgica. Esta fase, entretanto, foi de curta duração, pois a empresa percebeu que não dispunha de recursos necessários para atender necessidades tão diversificadas, e retornou seu foco à indústria da madeira, que em 1998 já havia superado a crise e registrava fortes índices de crescimento.

Nesta fase a Água Marinha ampliou suas atividades e tomou a decisão de realizar novos investimentos para ampliar sua estrutura, atendendo melhor seus atuais clientes e ampliando as possibilidades de novos negócios. Recentemente foi perdido um novo negócio com o Chile em função da avaliação do comprador de que a Água Marinha não dispunha da capacidade instalada necessária para entregar o produto solicitado no prazo requerido. Ressalte-se que a oferta concorrente vencedora, de uma empresa alemã, era mais cara. A nova unidade da empresa, cuja obra encontra-se em fase de acabamento, irá acrescentar mais 1.600 m² às suas instalações, em um investimento que já superou a quantia de dois milhões de reais. Aproximadamente 70% desse valor foi financiado com recursos próprios.

A fase áurea do setor durou até 2004, quando teve início o longo período de valorização cambial que o Brasil experimenta até hoje, castigando de modo especial o segmento madeireiro.

Outro aspecto importante, relativo a esta fase vivenciada pela empresa, está ligado à questão do desenvolvimento de novos produtos. Em uma época de grande volume de vendas, como ocorria então, a empresa possuía mais técnicos e menos engenheiros, privilegiando a manutenção dos produtos existentes. A partir de 2005, e apesar da crise (ou melhor, por causa dela) a empresa passou a investir mais em tecnologia e desenvolvimento de produtos, contratando mais engenheiros e passando a produzir internamente equipamentos e partes que antes eram adquiridos de terceiros e utilizados na composição do produto final, reduzindo assim o preço final ao cliente e aumentando ao mesmo tempo a lucratividade. Hoje existem oito engenheiros trabalhando na área de desenvolvimento de hardware e placas eletrônicas.

Alguns produtos, como foi o caso da recentemente lançada linha de equipamentos para a indústria de grãos, são desenvolvidos por mão de obra terceirizada. Nesses casos, buscam-se, em geral, especialistas em eletrônica, profissionais autônomos disponíveis no mercado, os quais são contratados pontualmente para a concepção do hardware necessário em novos projetos planejados pela empresa. A tecnologia desenvolvida por esses técnicos é absorvida pela Água Marinha e a manutenção e aperfeiçoamento posterior do produto são realizados por seus próprios técnicos. A direção da empresa entende que a maior vantagem desse sistema não é financeira, mas tecnológica, pois consegue no mercado excelente profissionais, com alto nível de atualização – muitos dos quais mantêm relacionamento com instituições científicas de ponta, como o CTA – Centro de Tecnologia da Aeronáutica, por exemplo. Cada projeto tem orçamento específico e o custo da contratação desses serviços é incluído na análise de retorno do investimento. O líder do projeto é sempre alguém pertencente ao quadro de pessoal fixo da companhia.

Em resumo, além de seu pessoal próprio, nas áreas de desenvolvimento, comercial, técnica e administrativa, a Água Marinha se utiliza dos seguintes serviços fornecidos por terceiros:

- ✓ projetos de desenvolvimento tecnológico,
- ✓ consultoria jurídica,
- ✓ escritório de contabilidade e

- ✓ assessoria fiscal.

Na área de marketing, a empresa tem optado, desde sua criação, pela promoção de seu produto através de uma participação constante nas feiras mais importantes do setor no Brasil, atualmente em torno de 3 a 4 por ano. Ao longo de seus 18 anos de existência, a diretoria estima que a companhia esteve presente em 40 grandes exposições, além de outros eventos menores.

A comercialização dos produtos é realizada diretamente pela empresa nos estados do Paraná e Santa Catarina. Nas demais regiões do país, onde existem empresas do segmento madeireiro, como o Rio Grande do Sul, São Paulo e Norte brasileiro, as vendas são atendidas por meio de representantes. O mercado comprador dos produtos da Água Marinha é formado por quase dez mil serrarias em todo o país e possui o seguinte perfil, de acordo com o porte:

Tabela 6 – Porte e capacidade instalada das unidades de serrados no Brasil

Porte	Capacidade Instalada (m ³ /ano)	Número de Serrarias	%
Pequeno	< 10000	7180	74,6
	10000 - 30000	2383	24,7
Média	30000 - 50000	50	-
	50000 - 100000	15	0,7
Grande	100000 - 150000	2	-
	> 150000	-	-
Total	-	9630	100

Fonte: ABPM - Associação Brasileira de Preservadores de Madeira

No sul do país encontra-se o principal mercado da companhia. Para citar um exemplo, em Rio Negro localiza-se a sede da maior fabricante de carretéis de madeira para enrolar fios. Esta empresa, cliente da Água Marinha, processa mensalmente 30.000 metros cúbicos de madeira. A distribuição percentual das exportações brasileiras de madeira ajuda a perceber quais são os Estados mais representativos em termos de potencial de compra dos equipamentos da Água Marinha:

Tabela 7 – Participação percentual principais Estados nas exportações brasileiras de madeira – 2006

ESTADO	%
Paraná	33,49
Santa Catarina	20,47
Pará	20,42
Mato Grosso	6,17
São Paulo	5,97
Rio Grande do Sul	5,12
Rondônia	3,08
Amapá	1,43
Mato Grosso do Sul	1,03
Outros	2,82
TOTAL	100

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC

Adicionalmente, a empresa utiliza-se da estratégia de patrocinar centros de tecnologia em diversos lugares do Brasil, em parceria com o Senai e com algumas universidades, nos quais coloca gratuitamente suas máquinas e equipamentos, promovendo a disseminação de conhecimentos operacionais sobre seus produtos entre os futuros profissionais do setor madeireiro. Atualmente existem equipamentos da Água Marinha em mais de 20 estabelecimentos de ensino espalhados pelo país. A empresa incentiva ainda a formação de nível superior de pessoas estrategicamente importantes para a expansão de seus negócios, como por exemplo doutorado de professores do curso de engenharia madeireira.

No dizer do diretor administrativo da companhia, verificar que empresas do setor madeireiro publicam ofertas de emprego em que solicitam técnicos qualificados, com conhecimento em operação de equipamentos Água Marinha, é um reflexo claro do sucesso da política de promoção e divulgação dos produtos da companhia.

A concorrência da Água Marinha no Brasil é pequena, com poucas empresas competindo diretamente com seus produtos (apenas uma empresa fabrica um equipamento concorrente com o principal produto da Água Marinha). Dois desses

concorrentes localizam-se em Curitiba e Porto Alegre. O nível de tecnologia incorporado aos produtos fornecidos pela Água Marinha é superior aos demais fabricados no país, não só pelos investimentos que a companhia tem feito em desenvolvimento de software, mas também pelo fato de haver-se utilizado, na montagem do produto final, de parceiros de primeira linha, provedores de componentes de nível superior – certificados pelas normas ISO – àqueles habitualmente utilizados na produção de máquinas e equipamentos para a indústria madeireira nacional. Essa estratégia colocou os produtos da Água Marinha no mesmo patamar de qualidade dos produtos estrangeiros, com quem efetivamente passou a competir no mercado doméstico.

Os maiores concorrentes da Água Marinha, portanto, são do exterior, principalmente da Alemanha, da Itália e alguns dos Estados Unidos. Os competidores nacionais não exportam diretamente. Em alguns casos vendem seu produto a fabricantes de máquinas que os incorporam ao seu próprio equipamento e exportam com seu próprio nome. Nenhum concorrente doméstico da Água Marinha, portanto, tem o nome do seu produto colocado no exterior.

No que tange à competitividade de seus produtos no exterior, em função da taxa de câmbio Real/Dólar, a empresa vem conseguindo manter seus mercados. A margem de lucro obviamente diminuiu, sem, entretanto, deixar de ser atrativa. Registre-se que a lucratividade das vendas ao exterior ainda é maior do que a proporcionada pelo faturamento doméstico, tendo em vista que esta também se reduziu. É importante mencionar que a empresa buscou se preparar para a fase de sobrevalorização da moeda nacional, não se deixando iludir pelo período em que o Dólar esteve cotado acima de três Reais. O cálculo de formação do preço dos produtos exportados e de sua rentabilidade considerava, já naquela época, uma taxa de câmbio em torno de 2,40.

A participação no mercado externo tem sido alavancada em função da participação em feiras internacionais, todas elas na América Latina. A empresa já participou de uma feira no Canadá e pretende agora investir em eventos nos Estados Unidos e na Alemanha. O custo total de participação em uma feira na

América Latina, incluindo despesas de deslocamento, aluguel e montagem de estande e instalação de equipamentos, gira em torno de US\$ 10 mil.

As primeiras vendas ao exterior ocorreram já em 1990, para a Argentina, quando pessoas desse país estiveram em visita a uma feira no Brasil em que a Água Marinha estava participando. As primeiras operações, entretanto, foram executadas de forma indireta, isto é, o produto da empresa foi vendido por outros fornecedores de máquinas e equipamentos para a indústria madeireira, que acoplavam o produto da Água Marinha (equipamento de controle da produção) ao seu. Posteriormente, surgiram as primeiras propostas diretas e foi escolhido um representante para a região da Argentina. As vendas para aquele país cresceram rapidamente, impulsionadas pelo bom momento vivido por sua economia, no período 1991-94.

A empresa credenciou na Argentina o primeiro representante comercial com estrutura para suporte técnico aos consumidores finais dos seus produtos. Os técnicos das empresas conveniadas pela Água Marinha no exterior vêm periodicamente ao Brasil para atualização sobre novos produtos e novas funcionalidades dos produtos já existentes. Esse modelo de atuação foi posteriormente sendo também estendido aos novos mercados externos, à medida que se ampliavam as vendas. Atualmente a empresa possui representantes locais, com assistência técnica incorporada, nos seguintes países:

- Argentina,
- Chile,
- Peru,
- Equador.

A principal dificuldade vivenciada pela empresa para exportar, principalmente nos primeiros anos de operação, refere-se aos procedimentos administrativos e logísticos necessários à colocação dos produtos no exterior. A dificuldade cresce à medida que a empresa atinge mercados mais distantes. A empresa somente superou essas dificuldades a partir do momento em que contratou empresas de

logística maiores e melhor estruturadas para atendê-la em necessidades mais sofisticadas, com o uso de modais marítimos e aéreos.

Outra dificuldade importante encontrada pela empresa foi o conjunto de normas que regula os aspectos cambiais vinculados à exportação no Brasil. O valor médio das vendas da empresa não é muito alto e ocorre, com frequência – principalmente para os mercados mais próximos – que os clientes paguem em espécie as suas compras. Ademais a empresa utilizava os recursos recebidos no exterior para atender ao pagamento de comissão de agente e outras despesas incorridas no país de destino. Embora todas essas transações estivessem corretamente registradas na contabilidade da empresa, o desconhecimento dos detalhes que regulamentam a obrigatoriedade de cobertura cambial das exportações brasileiras levou a empresa a ser chamada pelo Banco Central a dar explicações sobre suas vendas ao exterior, correndo o risco de haver perdido sua autorização para exportar. Outra questão importante é o tratamento cambial das operações inadimplidas. A norma do Banco Central, hoje revogada, exigia o início de ação judicial no exterior para comprovar a impossibilidade de recebimento e conseqüente falta da cobertura cambial. A empresa, entretanto, administra a falta de pagamento de uma forma diferente, pois há uma dependência do comprador em relação à assistência técnica do produto. Então, mais cedo ou mais tarde, o cliente em atraso deverá regularizar sua situação junto a Água Marinha, pois do contrário não poderá mais contar com a orientação técnica da empresa e o produto torna-se inútil.

Em geral, a companhia se vale das feiras de que participa para investigar os novos mercados de destino de seu produto, à medida que as oportunidades de negócio vão surgindo. Somente no caso do mercado americano, percebido como sendo mais complexo e difícil de penetrar, a companhia resolveu contratar serviços de terceiros para auxiliar no início das operações. Esse projeto está atualmente suspenso, tendo em vista a falta de fôlego financeiro para custear os gastos iniciais de estruturação e início de atividades naquele país, relativos principalmente a viagens e participação em feiras. O custo para participar em uma feira nos Estados Unidos é sensivelmente mais elevado, comparativamente aos países da América Latina, onde a Água Marinha já vem operando.

Em resumo, o processo de atuação da Água Marinha na abertura de novos mercados no exterior funciona da seguinte maneira:

- oportunidade comercial inicial, normalmente identificada em feiras em que a Água Marinha participa, a qual desperta o interesse sobre determinado país;
- concretização dessa oportunidade em uma operação comercial;
- visita ao país, para realizar contatos com outras empresas;
- identificação e contratação de um representante comercial para aquele país;
- ampliação das vendas àquele país;
- identificação e contratação de uma empresa de assistência técnica para aquele país;
- treinamento dos técnicos na linha de produtos da empresa, para prestação do suporte pós-venda.

Muitas vezes ocorre também que oportunidade de um novo mercado externo é apresentada diretamente por empresas de representação comercial, as quais costumam visitar as feiras do setor e oferecer os seus serviços às indústrias expositoras. Nesses casos, o pessoal da Água Marinha vai ao país-sede do representante comercial e pesquisa as necessidades do seu público-alvo naquela região, para definir quais produtos podem ser oferecidos e quais as adaptações necessárias, de acordo com a realidade da indústria local e a legislação que regulamenta seu funcionamento, principalmente no tocante a aspectos fito-sanitários.

Atualmente os produtos da empresa estão penetrando também no mercado africano, mas de uma forma indireta, acompanhando máquinas e equipamentos vendidos por empresas brasileiras para a montagem completa de serrarias em países daquele continente, na modalidade *turn-key*.

A empresa está também iniciando operações com o Vietnã. Uma empresa daquele país veio comprar madeira no Brasil e viu o produto da Água Marinha (medidor de lâminas) em um fabricante de lâminas faqueadas. Visitaram a

companhia, gostaram das funcionalidades do produto e compraram duas unidades. Posteriormente compraram ainda outro produto. A Água Marinha está aproveitando esta oportunidade e todas as chances que oferece. O diretor técnico da empresa, um dos irmãos fundadores, vai viajar ao Vietnam para realizar a entrega da segunda máquina vendida e executar o seu *start-up* em uma nova fábrica que o comprador está inaugurando em Ho-Chi-Min. Buscando aproveitar melhor as despesas realizadas com a viagem, a empresa se preparou, orientada pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, para iniciar a prospecção do mercado vietnamita. Assim, o executivo da empresa que estará realizando a entrega da máquina e promovendo as orientações iniciais aos seus operadores, também efetuará visitas e contatos com outros empresários do setor de indústrias madeireiras daquele país, com o propósito de abrir novas frentes de vendas.

Os catálogos dos produtos da empresa e os manuais explicativos de seu funcionamento e as informações operacionais que aparecem nas telas dos equipamentos são disponibilizadas em três idiomas: português, espanhol e inglês. A página na internet também é apresentada dessa forma.

A garantia dos produtos da Água Marinha é de um ano, período em que a empresa provê gratuitamente manutenção e até mesmo troca do equipamento, caso necessário. Não estão cobertas as despesas de viagem e estadia do técnico. No mínimo uma vez por ano é executada pelo pessoal especializado da empresa no Brasil uma visita técnica a cada país onde existem equipamentos Água Marinha instalados, com o propósito de executar manutenção preventiva dos mesmos, sendo as despesas de deslocamento rateada entre todos os clientes. A empresa vislumbra para o futuro uma excelente oportunidade de venda de serviços ao exterior, à medida que seus produtos se tornam mais conhecidos e utilizados em outros países. Aponta, entretanto, um grande entrave que ainda é necessário vencer: a burocracia do retorno ao Brasil dos equipamentos para manutenção, isto é, os procedimentos aduaneiros para ingresso no país e retorno ao exterior dos produtos sobre os quais são realizados serviços de reparo e manutenção.

Na atividade de pós-venda, a empresa realiza uma pesquisa de satisfação na área comercial e na área técnica. Estes instrumentos têm sido utilizados pela Água

Marinha para aperfeiçoamento da qualidade técnica de seus produtos e da logística de entrega.

A participação em mercados do exterior faz claramente parte da visão de futuro da empresa, constituindo-se em meta objetiva de vendas. A companhia analisa seus pontos fortes e fracos para competir no ambiente externo, contrastando a sua realidade com as necessidades levantadas na fase de diagnóstico. Recentemente, por exemplo, identificou-se a necessidade de desenvolver um equipamento que medisse adequadamente a densidade da madeira, para atender o mercado equatoriano, onde é cultivada uma variedade especial de madeira, utilizada na indústria aeronáutica e que requer, na sua preparação, um rigoroso controle da sua densidade. As metas de vendas são estabelecidas com validade semestral e o planejamento é revisado periodicamente.

A empresa vem investindo forte na formação de seus empregados – também dos sócios diretores – em idiomas estrangeiros. Inicialmente foi escolhido o idioma espanhol. A primeira etapa, que compreendeu toda a área comercial e técnica da empresa foi realizada com a contratação de curso *in-company* e atualmente existem três grupos participando de cursos externos. Todos os funcionários que de alguma maneira se envolvem com o mercado externo, desde a telefonista da empresa até os assistentes responsáveis pelo assessoramento técnico a clientes estão sendo treinados. A decisão de realizar esse tipo de treinamento na empresa veio da constatação, feita por um de seus diretores, das dificuldades e inconvenientes resultantes do fraco conhecimento do idioma falado por todas as nações vizinhas ao Brasil e principal mercado externo da Água Marinha. A empresa concluiu que o bom e velho “*portunhol*” é razoável para uso na Argentina e no Paraguai, mas ao tentar penetrar em mercados mais distantes, como o Chile, Equador e Peru, perceberam a enorme dificuldade de serem compreendidos. “É necessário um ótimo nível do idioma falado e escrito”, informa o diretor administrativo da empresa, relatando situações em que não conseguiu agendar encontro de negócios, quando na abordagem inicial para marcar a visita ficou clara a deficiência na língua.

Um dos grandes diferenciais da companhia é a flexibilidade que imprime a seus produtos, adaptando-os às necessidades de diferentes clientes e à evolução do

mercado. Os principais equipamentos concorrentes, os alemães, revelam-se mais rígidos e menos evoluídos. Embora robustos e de bom desempenho, apresentam tecnologia desenvolvida há muito tempo e sem atualização. O principal produto da Água Marinha já está em sua 25ª versão. Atualmente a indústria brasileira de base florestal vem utilizando com intensidade cada vez maior o eucalipto como matéria-prima. Este tipo de madeira requer operacionalização cuidadosa, tanto na secagem como no corte da serraria, exigindo, portanto, controles mais apurados. Os produtos da Água Marinha, em comparação com seus concorrentes, oferecem maior facilidade de ajustes para este tipo de situação. Vale registrar que muitas empresas pertencentes ao público-alvo da companhia preferem utilizar equipamentos importados. Este tipo de conduta reflete a crença de que as empresas estrangeiras, por serem mais antigas e tradicionais no mercado e estarem localizadas em países de primeiro mundo, fabricam, em conseqüência, produtos melhores. Um dos grandes desafios da Água Marinha é superar este preconceito. Em um caso muito especial, com um empresa do Rio Grande do Sul, que tinha como filosofia utilizar somente equipamentos importados, a Água Marinha propôs a colocação de seu produto, consignado gratuitamente, para ser utilizado por certo período de tempo, com a assistência de um técnico da empresa, em que se faria a comparação de desempenho com o similar estrangeiro. O projeto foi um sucesso e o cliente substituiu todos os seus equipamentos por produtos da Água Marinha.

Na visão da empresa, uma das grandes vantagens de participar do mercado externo é a estabilidade que proporciona ao volume de faturamento. No dizer de seu diretor administrativo: “o bom do mercado externo é que nunca tem crise”. Esta expressão traduz a diversificação das vendas que ocorre com a expansão para mercados forâneos, proporcionando à empresa exportadora menor dependência de situações conjunturais a que a economia do país-sede está sujeita. A Água Marinha atingiu em 2002 a proporção de 25% de seu faturamento com vendas ao exterior. Em 2006, devido à crise doméstica vivida pelo principal mercado comprador dos produtos da empresa, o faturamento ao exterior respondeu por 40% do total vendido.

Outra vantagem importante resultante do ingresso no mercado externo, apontada pela diretoria da empresa, é a capacitação que a empresa teve de buscar

para enfrentar um leque de concorrentes mais amplo e necessidades diferenciadas de um público consumidor mais variado, resultando em uma melhoria da qualidade dos produtos em aspectos relativos a desempenho e durabilidade. Essa melhoria se refletiu naturalmente em maior capacidade para concorrer no mercado doméstico, ampliando a vantagem da empresa sobre os seus competidores locais. O maior benefício se refletiu na atividade de pós-venda, pois se tornou vital para a empresa entregar um produto com menor índice de defeitos de funcionamento e ainda estabelecer um sistema eficiente de manutenção preventiva, dado que o custo para trazer os produtos defeituosos para o Brasil e efetuar a sua reparação ou substituição se tornava demasiado elevado em função da distância.

Como resultado concreto dessa maior capacitação da empresa em decorrência de sua participação no mercado externo, pode-se mencionar a implantação, no período de 2000 a 2002, de um sistema informatizado de gestão empresarial, interligando todas as áreas da empresa: administrativa, financeira, comercial, planejamento e controle da produção, compras, materiais, etc., e resultando em uma reestruturação interna completa. As informações relativas a todas as operações da companhia são mantidas em um servidor externo, com o qual se faz conexão via internet. O sistema permite que qualquer funcionário da empresa, segundo diferentes níveis de autorização, acesse o sistema de qualquer lugar do mundo. Isso proporciona uma enorme facilidade para os assistentes técnicos, quando em serviço no exterior – além de total segurança em relação à preservação dos dados da empresa e de seus clientes em qualquer tipo de emergência.

Com relação aos indicadores do BSC, foram coletadas as seguintes informações:

PERSPECTIVAS	FATORES CRÍTICOS	INDICADORES	TENDÊNCIA
Aprendizagem e Crescimento	Conhecimento e experiência em mercados externos	Quantidade de participações em eventos internacionais: feiras, exposições e missões empresariais e viagens de prospecção	N
	Formação técnico-gerencial	Quantidade de horas de treinamento	P
	Motivação e saúde no trabalho	Índice de absenteísmo do quadro de pessoal	E
	Retenção dos colaboradores	% de demissões a pedido ou sem justa causa em relação ao quadro total de funcionários	N
Processos Internos	Excelência da produção	% de defeitos em relação ao volume total produzido	P
		Produtividade (qde produzida/horas trabalhadas)	P
Cliente	Orientação a mercado	Quantidade de novos mercados ingressados	P
		Lançamento de produtos (novos + aperfeiçoamentos)	P
	Satisfação do consumidor	Quantidade de reclamações + devoluções de produtos	N
	Fidelização do consumidor	Quantidade de clientes com incremento no volume de compras anuais	P
Resultados Financeiros	Sucesso	Volume de vendas	E
	Prosperidade	Retorno sobre capital próprio	N

Figura 11 – Resultado dos indicadores BSC para a empresa Água Marinha

Fonte: dados da pesquisa

4.2 SEGUNDO CASO

O segundo caso refere-se à empresa Topázio Sistemas de Automação. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas pessoais, informações por telefone e e-mail, e pesquisa na internet. Foram realizadas duas entrevistas, orientadas pela guia de tópicos constante do anexo 1, com a Gerente Comercial, funcionária da companhia há mais de seis anos, desde antes do início da atividade exportadora. É formada em Administração de Empresas, com ênfase em Comércio Exterior e possui experiência profissional anterior em empresa exportadora. Ao final da primeira entrevista foi entregue o quadro analítico com as Perspectivas de análise do modelo BSC, os respectivos Fatores Críticos para o negócio das organizações que

participam do mercado internacional e o conjunto de indicadores associados (roteiro complementar de pesquisa, constante do anexo 1), que foi avaliado pela entrevistada e entregue por ocasião do último encontro.

A Topázio foi criada em 1993, por dois engenheiros, que permanecem como seus únicos proprietários até a atualidade. O objetivo inicial era atuar como prestadora de serviços na área de desenvolvimento de hardware e software no Brasil. No princípio, estes desenvolvimentos eram voltados principalmente para as áreas de automação e telecomunicações.

Em 1994, além da prestação de serviços, passou a desenvolver produtos próprios na área de coleta de dados e controle de acesso. Estes desenvolvimentos deram origem ao coletor de dados Excel. A Topázio passou então a fornecer uma solução completa para o controle de ponto de funcionários utilizando o coletor de dados Excel e software de apuração TopPonto. Atualmente a empresa possui revendedores cobrindo todo o território nacional, do Amapá ao Rio Grande do Sul, e conta com mais de 30.000 sistemas instalados no país.

Novos produtos foram criados para a linha Excel: o Excel Catraca, o Excel Slim, o Excel Plus e o Excel Prox. O bom desempenho do coletor de dados Excel na função de ponto informatizado motivou a empresa a trabalhar em busca de novas aplicações para o produto. Novos desenvolvimentos transformaram o Excel num coletor versátil que pode ser utilizado tanto em pacotes fornecidos pela Topázio, como também em conjunto com outros sistemas para atender a situações específicas. Para que esta interligação seja possível a Topázio desenvolveu bibliotecas de comunicação que podem ser utilizadas em sistemas DOS e Windows, em aplicações *on line* ou *off line*, tornando o Excel um sistema aberto extremamente amigável.

O Excel Bio é o mais moderno equipamento de biometria da Topázio, possibilitando a identificação dos usuários por meio da impressão digital. É multifuncional, possuindo um leitor biométrico, além de leitores para cartões com código de barras, magnéticos, de aproximação e smartcards. A leitura biométrica,

por verificar uma característica única e intransferível de cada pessoa, garante alto nível de eficiência no controle de ponto e acessos, tendo em vista a total eliminação de problemas relativos a uso indevido de cartões e senhas por pessoas não autorizadas, seja por descuido, extravio ou roubo. A verificação da digital é instantânea e realizada pelo próprio coletor, isto é, o Excel Bio não depende de um microcomputador para operar.

Este equipamento pode gerenciar até 4.000 usuários, permitindo o cadastro de duas impressões digitais por usuário e o envio da base de dados para outros equipamentos. Tem capacidade de armazenamento de 16 mil registros, podendo ser cadastrados até 100 horários diferentes para acionamento da sirene que sinaliza a entrada e saída de turnos, modificando-se automaticamente no início e fim do horário de verão e controlando o acesso de acordo com os horários configurados para cada usuário.

O Excel Bio foi a opção escolhida por uma empresa do ramo de alimentação na Grécia para controle de ponto dos seus funcionários. Este projeto foi implementado no ano de 2002 com uma rede de 6 coletores. O sucesso desta instalação e o baixíssimo nível de manutenção exigido pelo produto abriram espaço para a Topázio, já no ano de 2004, estabelecer uma parceria local para a distribuição dos seus produtos naquela região. O aumento no volume de negócios trouxe a necessidade de customizar os produtos para a língua local. Com isso, atualmente a Topázio disponibiliza seus produtos de hardware e software também em grego, além do português, espanhol, inglês e francês.

Uma característica interessante da empresa é que, embora ela tenha buscado desenvolver produtos com maior nível de tecnologia, eficiência e segurança, ainda continua fabricando os modelos tradicionais de relógios de controle de horário e acesso, com uso de cartões, tendo em vista a resistência que alguns clientes ainda apresentam em relação à produtos mais modernos. Normalmente trata-se de pequenos clientes, empresas familiares e sob o comando de pessoas de mais idade ou com menor instrução. O produto tradicional é mais caro que o eletrônico.

O mercado para a linha de produtos da Topázio se distribui de forma homogênea, proporcionalmente à densidade populacional. O público-alvo inclui estabelecimentos industriais e comerciais de todo tamanho, além de locais onde ocorre grande trânsito de pessoas, como escolas, estádios e condomínios comerciais.

As partes, componentes e matéria-prima utilizada no processo produtivo são, em sua grande maioria, compradas no mercado interno. Ocorre também a prestação de serviços em parte do processo, como a usinagem de peças e a montagem de placas, por exemplo. O *design* dos equipamentos, o desenvolvimento dos sistemas operacionais e a montagem final do produto, entretanto, são sempre realizados pela própria empresa, que também executa os testes de funcionamento e mantém um permanente controle de qualidade.

Recentemente a empresa duplicou o tamanho de suas instalações, em função da necessidade de maior espaço para a área de produção. Os investimentos foram realizados com recursos próprios e sem qualquer tipo de incentivo ou subsídio de natureza fisco-tributária. Uma reestruturação interna no departamento comercial também está sendo levada a cabo, com o objetivo de adequar o organograma e o fluxo das atividades ao novo patamar de vendas.

Não existem estatísticas disponíveis sobre o segmento específico de produtos de controle de acesso e horário de trabalho. A empresa não tem idéia clara do tamanho do mercado interno e externo e da participação de seus concorrentes e também da sua própria. A oferta é bastante pulverizada, não havendo competidor que se destaque em função de *market-share* expressivo ou grande diferença tecnológica, embora a Dimep, de São Paulo, possa ser citada como um dos maiores e mais tradicionais *players* do ramo. As empresas que produzem sistemas de controle de acesso e horário de trabalho dedicam-se, em geral, apenas a essa atividade, com foco específico nessa linha de produtos. A associação em torno da qual se agrupam essas empresas é o sindicato dos fabricantes de produtos eletrônicos, que, entretanto, envolve muitos e diferentes segmentos dentro da área de eletroeletrônica.

Não existem grandes barreiras de entrada a novos concorrentes, pois os direitos de patente se referem apenas ao *design* e à marca dos produtos. Qualquer empresa, com um pequeno valor de investimento, pode dar início à produção de relógios de ponto e controles de acesso, inclusive informatizados. De acordo com o observado pela Topázio, constantemente surgem novos fabricantes nesse mercado.

Tem sido estratégia da empresa, portanto, buscar a inovação constante em sua linha de produtos, agregando novas funcionalidades e vantagens aos seus equipamentos, como foi o caso do uso da biometria, em que a Topázio foi a primeira empresa brasileira a oferecer produto com essa característica ao mercado. A companhia também monitora constantemente o lançamento de seus concorrentes.

No que se refere ao marketing, não se vale de publicidade massiva, pois não busca atingir seu consumidor final. Sua estratégia é buscar ampliar constantemente a sua rede de revendedores, através dos quais realiza suas campanhas promocionais. Eventualmente promove a divulgação de seus produtos em alguma revista especializada do ramo. A empresa possui um departamento de marketing e se vale da assessoria externa de uma agência de publicidade.

A política de preços consiste em sugerir um preço final ao consumidor, que pode variar em função da distância da região servida, por causa do frete. O preço para o Nordeste brasileiro, por exemplo, é maior do que o preço em São Paulo. Um fato interessante, no que tange à logística, é o custo do frete interno ser superior ao frete externo, relativamente a distâncias mais ou menos parecidas. O valor do frete das remessas para o Chile, por exemplo, é mais barato do que para Belém do Pará. Considere-se, ainda, que o modal utilizado para o Chile é aéreo, enquanto que para Belém é rodoviário. Ou seja, além de custo mais baixo, a entrega no exterior também é muito mais rápida. O uso do modal aéreo internamente inviabilizaria a venda do produto. O preço sugerido pela Topázio não é rigorosamente seguido por todos seus revendedores, pois estes apresentam grande variação em seu perfil e, quando são empresas de menor porte, com baixo custo fixo, desprovidos de uma estrutura mais sofisticada na área técnica e comercial, conseguem oferecer o produto a um preço mais baixo.

A Topázio exporta há pouco mais de cinco anos, quando foi contratada uma nova gerente comercial com formação em comércio exterior e experiência nessa área em firmas anteriores. Nesse período a quantidade de empregados da empresa praticamente triplicou, passando de 23 para 60. A rotatividade de pessoas é muito pequena, sendo um pouco mais elevada no setor de produção e quase inexistente na área técnica e gerencial. As primeiras exportações ocorreram a partir de contatos recebidos do exterior, motivados por informações obtidas na página da empresa na internet, que, à época era apresentada somente em português. Atualmente a página *web* da empresa é de muito boa qualidade, contendo muitas informações sobre a sua linha de produtos, nos idiomas inglês, francês e espanhol e oferecendo suporte técnico e comercial em forma *on-line*. Outro fator de incentivo para o início das exportações foram as informações fornecidas pelo fornecedor estrangeiro da Topázio, no sentido da existência de um mercado potencial para o seu produto no exterior. As primeiras operações revestiram-se de um caráter totalmente experimental, sendo muito modestas em quantidade e valor. No dizer da gerente comercial, foi uma iniciativa do tipo “vamos ver se dá certo?”. Logo a seguir foram feitas algumas adaptações na apresentação dos produtos, providenciando-se a tradução para o inglês das informações básicas necessárias à operacionalização dos aparelhos vendidos. Vale mencionar que a gerente recém contratada trouxe além da experiência técnica em assuntos de comércio exterior, o conhecimento de um grupo de clientes potenciais compradores para o produto da Topázio.

A partir dessa situação inicial e com base nos ótimos resultados obtidos, a empresa percebeu que havia um bom mercado para seu produto no exterior e deu início a maiores investimentos para aproveitar melhor essa nova oportunidade de comercializar seus produtos.

Exceto naquilo que se refere à apresentação e operacionalização do produto – embalagem, visor, instruções impressas no aparelho, manuais – não houve necessidade de realizar outras adaptações ou modificações nos equipamentos vendidos ao exterior. Apenas a customização do idioma tem sido suficiente para proporcionar a conquista do mercado externo.

Atualmente a empresa é bastante ativa na busca de novos mercados externos, havendo sido estabelecidas metas de crescimento tanto para as vendas domésticas como para as exportações. A estratégia de promoção e vendas no exterior tem sido essencialmente baseada na formação de uma rede de revendedores, que está hoje assim constituída:

- América do Sul: 14 revendas em 9 países;
- América Central: 4 revendas em 4 países;
- América do Norte: 4 revendas no México e 1 nos Estados Unidos;
- Europa ocidental: 8 revendas em 8 países
- Europa Oriental: 1 revendedor em Tibilisi, capital da ex-república soviética da Geórgia;
- África: 9 revendas em 9 países;
- Oriente Médio: 1 revenda em Beirute, outra em Abu Dabi;
- Sul e Sudeste asiático: 2 revendas, sendo uma em Manila, Filipinas.

A empresa não se utiliza de agentes comerciais, pois o segmento onde atua é muito específico e exige conhecimento técnico para apoiar a função de venda, algo que os agentes não possuem. Dessa forma, a política da empresa é buscar parcerias com companhias que já estão inseridas nesse mercado e estabelecer com elas acordos de distribuição. Na maioria dos casos a Topázio exige exclusividade na venda de sua linha de produtos e, em contrapartida, se compromete a não realizar vendas diretas ao consumidor final.

No suporte às vendas externas, a empresa mantém na sede uma pessoa especializada no atendimento às necessidades e questionamentos oriundos da América Latina e Espanha e outra no apoio às demandas de países de fala francesa e inglesa, na Europa, Ásia, África e América do Norte. A equipe de vendas, doméstica e internacional, se dedica ao atendimento dos distribuidores e é responsável pela prospecção de novos mercados. Sua remuneração é composta por uma parte fixa e outra comissionada. Não costumam ocorrer, entretanto, viagens comerciais ao exterior com freqüência, pois no entendimento da empresa, a comercialização do seu produto pode ser feita à distância, com o uso da internet, e o orçamento para deslocamentos ao exterior, inclusive de seus executivos, é bastante

reduzido. A empresa acredita que a forma de comercialização internacional modificou-se bastante nos últimos tempos, não havendo tanta necessidade de presença física dos vendedores junto ao público-alvo, inclusive no que se refere à feiras. A participação neste tipo de eventos por parte da Topázio é bastante reduzida, ocorrendo em apenas uma exposição de maior significância no Brasil, que ocorre em São Paulo. No exterior, às vezes participa de forma indireta, apoiando seus revendedores por meio da consignação de equipamentos, suporte técnico e material publicitário impresso.

Os benefícios da atividade exportadora são perceptíveis nas necessidades de customização de alguns produtos cujas características inovadoras podem ser posteriormente aproveitadas no mercado doméstico. Ainda que seus benefícios não sejam facilmente identificáveis e quantificáveis, a presença no exterior é vantajosa também no sentido de antecipar-se a movimentos da concorrência que neste momento lá estão acontecendo e no futuro podem vir a se tornar ameaças no mercado doméstico. As vendas ao exterior, em relação ao total do faturamento da empresa, vem apresentando constante crescimento, situando-se hoje no patamar de 20%. O planejamento da empresa inclui metas distintas de crescimento para cada mercado – individualizada por revendedores – não havendo uma preocupação direta em estabelecer uma proporcionalidade entre ambos.

No que se refere à penetração em novos mercados, a empresa em 2006 já estava exportando para 25 países e, em 2007, já alcança a marca de 37 diferentes países como destino de suas vendas externas, incluindo regiões bastante remotas como Bangladesh, Camarões e Geórgia.

Com relação à concorrência internacional, a empresa cita o avanço dos produtos chineses, embora sua imagem de qualidade ainda seja bastante inferior à dos demais competidores, principalmente no que se refere à garantia do produto e permanência do fabricante no mercado. Apesar de que o preço praticado pelos fabricantes da China é mais barato do que o de outros países, a sua penetração em mercados ocupados pela Topázio ainda é lenta devido ao baixo conceito associado a esses fornecedores e à falta de uma marca reconhecida. A empresa se preocupa, entretanto, com a vantagem que aquele país leva em relação ao Brasil no que se

refere à carga tributária, notadamente encargos trabalhistas, além do próprio valor da hora-trabalho. Além disso, a Topázio se ressentiu da sobrevalorização do real, o que a tem obrigado a espremer custos e margem. Quando a empresa começou a exportar o dólar estava no patamar de 3,30. Uma parte, bastante reduzida, do percentual de valorização da moeda nacional nesse período foi compensada por pequenos aumentos de preço.

A lucratividade das vendas externas, embora positiva, é atualmente inferior àquela obtida no mercado doméstico. Mesmo assim, a empresa continua estabelecendo metas de crescimento para o seu comércio internacional, mantendo-se preparada para os momentos em que a situação se modifique.

Entre as razões percebidas para manter-se atuante no mercado internacional, a empresa identifica:

- a) maior possibilidade de obter informações sobre produtos concorrentes e novas tecnologias lançadas em outros mercados;
- b) os investimentos já realizados na prospecção do mercado, a estrutura organizacional existente e a rede de distribuidores treinados para vender o produto e dar garantia e assistência técnica ao cliente final;
- c) necessidade de manter presente a marca e o produto nos mercados externos já cativados, no entendimento de que é muito mais difícil e oneroso ganhar novamente a preferência do consumidor depois de haver se ausentado do mercado;
- d) necessidade de manter vínculos com as empresas distribuidoras do seu produto no exterior, em respeito aos investimentos realizadas por essas companhias na divulgação do produto da Topázio e prospecção do mercado local;

No que se refere aos fatores favoráveis para haver ingressado no mercado externo, a empresa menciona a facilidade e o baixo custo das comunicações – a companhia oferece atendimento via *chat* em sua página de internet, além de manter um acompanhamento constante por telefone junto a seus distribuidores no estrangeiro (as viagens ao exterior são muito poucas). Ademais, a pesquisa sobre novos mercados, no que se refere a dados quantitativos e qualitativos é muito mais

facilmente obtida através da internet, com quase nenhum custo. A isenção de impostos na exportação também é vista como um fator de estímulo.

Por outro lado, a burocracia nos trâmites aduaneiros e procedimentos administrativos é apontada como entrave à inserção no mercado internacional, principalmente quando se trata de micro e pequenas empresas, pois o custo administrativo é alto para pequenos valores exportados.

A empresa trabalha com vendas a prazo de até 30 dias. No caso de novos clientes é normalmente exigido pagamento antecipado. A empresa não assume riscos elevados em sua política de vendas.

A principal força indutora para o ingresso da Topázio no mercado externo foi o desejo de ampliar o volume de vendas, crescendo e diversificando seus mercados compradores.

A empresa realiza estudos dos novos mercados externos que pretende atingir, utilizando-se, como mencionado anteriormente, de ferramentas de baixo custo, como a internet e informações fornecidas pelos distribuidores localizados em regiões próximas. A empresa coleta dados quantitativos relativos à economia e população do país-alvo, buscando identificar também o grau de penetração dos produtos concorrentes e o perfil dos compradores. As informações relativas a diferentes países são comparadas e a empresa define prioridades em função dos melhores potenciais. Também define os produtos e funcionalidades a serem lançados, a partir da pesquisa da cultura e hábitos regionais.

Transcreve-se abaixo, a título de exemplo, algumas informações extraídas de um estudo obtido pela Topázio a respeito de um mercado bastante próximo ao Brasil e um dos maiores parceiros comerciais do país: a Argentina.

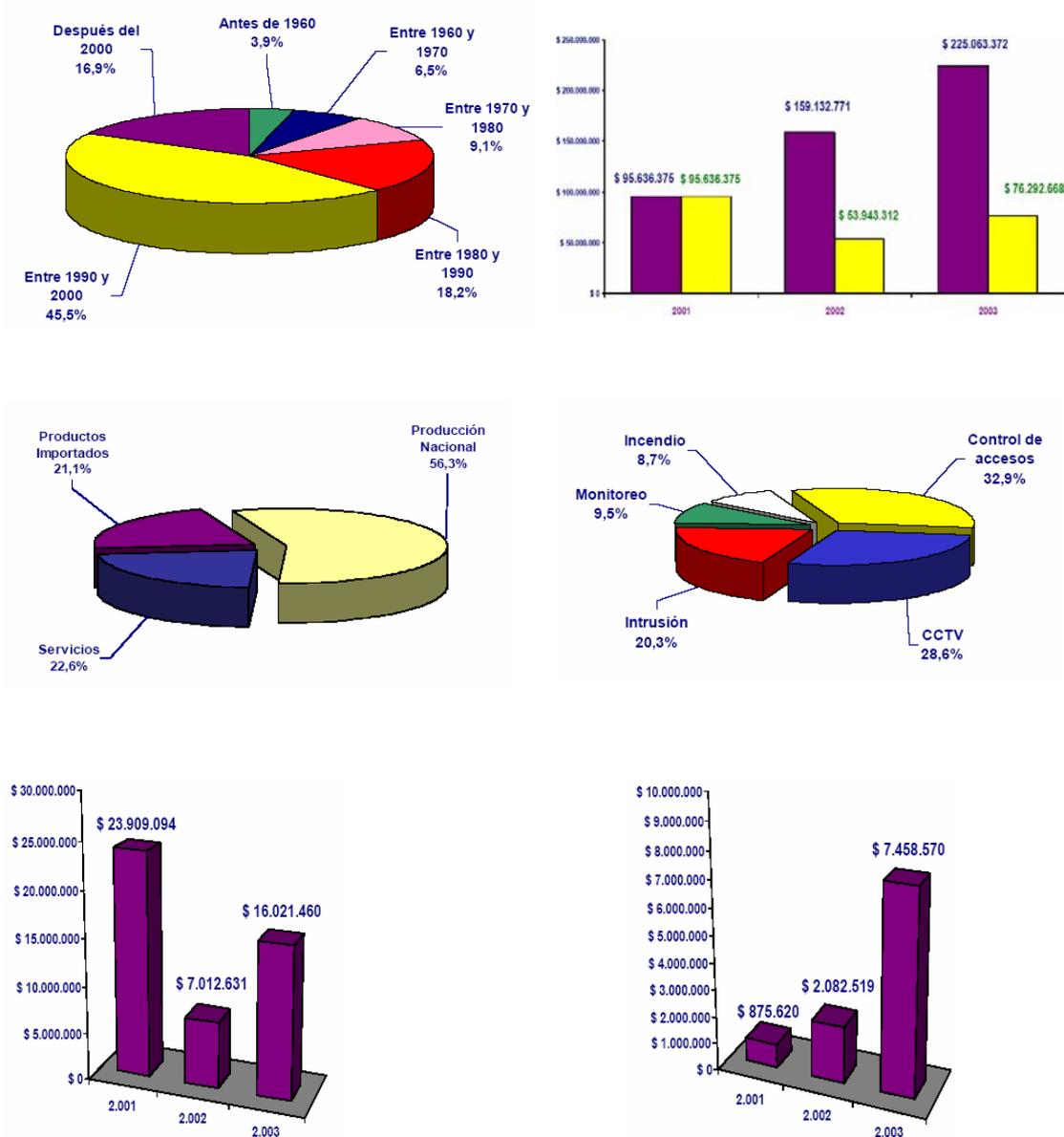


Figura 12 – Investigación de mercado – sector de seguridad electrónica en Argentina

Fonte: Estudio elaborado pela Câmara Argentina de Empresas de Segurança Eletrônica e Total Quality Consulting Group, junho/2004.

A investigação acima mencionada apontou a existência de 110 empresas atuando no setor de segurança eletrônica no país vizinho, metade das quais foram fundadas há menos de 10 anos, indicando tratar-se de um segmento jovem, ainda não maduro. O capital das empresas é, quase em sua totalidade, de origem nacional. Do faturamento total do setor, 56% refere-se a produtos fabricados no país, 21% advém da venda de equipamentos importados e o restante é relativo a serviços (manutenção, instalação, consultoria). O segmento de controle de acessos,

um dos principais nichos de mercado da Topázio, responde por um terço do faturamento do setor. As vendas vêm apresentando crescimento constante, depois do auge da crise que atingiu a Argentina, em 2001, sendo que o setor importa 16 milhões de dólares por ano e exporta US\$ 7,5 milhões.

No que se refere à distribuição no exterior, o canal escolhido pela Topázio é sempre o mesmo, isto é, vale-se de revendedores locais – com estrutura de assistência técnica incorporada, com os quais estabelece acordos formais. Embora a companhia planeje aumentar em 60% o volume de suas vendas ao exterior, ainda não definiu um novo patamar de atuação no exterior, implementando centros próprios de distribuição ou uma subsidiária de vendas, por exemplo.

Na fase pós-venda do seu negócio, a empresa oferece um ano de garantia pelo seu produto, estendida através de seus revendedores no exterior. Os prazos de entrega não representam maior preocupação, tendo em vista que os revendedores constituem estoques dos produtos, com o que atendem em forma imediata o comprador final. A assistência técnica é prestada por equipes especializadas de profissionais, vinculados às vendas, e treinados pela Topázio no Brasil. É realizada periodicamente uma pesquisa de satisfação junto aos distribuidores externos. Diretamente junto ao consumidor final a Topázio ainda não coleta nenhum tipo de informação.

Participar de mercados externos através de atividade exportadora faz parte da visão de futuro da empresa. São realizados diagnósticos do ambiente externo e dos mercados que se pretende atender, além da atuação da concorrência. Identificam-se também os pontos fortes e fracos vinculados a esse tema e são estabelecidas metas objetivas para o faturamento externo.

Entre os benefícios de participar do mercado externo a empresa menciona principalmente o aprendizado e o aperfeiçoamento de seus produtos, embora afirme não ter condições de quantificar claramente essas vantagens.

Com relação aos indicadores do BSC, foram coletadas as seguintes informações:

PERSPECTIVAS	FATORES CRÍTICOS	INDICADORES	TENDÊNCIA
Aprendizagem e Crescimento	Conhecimento e experiência em mercados externos	Quantidade de participações em eventos internacionais: feiras, exposições e missões empresariais e viagens de prospecção	P
	Formação técnico-gerencial	Quantidade de horas de treinamento	P
	Motivação e saúde no trabalho	Índice de absenteísmo do quadro de pessoal	E
	Retenção dos colaboradores	% de demissões a pedido ou sem justa causa em relação ao quadro total de funcionários	E
Processos Internos	Excelência da produção	% de defeitos em relação ao volume total produzido	P
		Produtividade (qde produzida/horas trabalhadas)	P
Cliente	Orientação a mercado	Quantidade de novos mercados ingressados	P
		Lançamento de produtos (novos + aperfeiçoamentos)	P
	Satisfação do consumidor	Quantidade de reclamações + devoluções de produtos	E
	Fidelização do consumidor	Quantidade de clientes com incremento no volume de compras anuais	P
Resultados Financeiros	Sucesso	Volume de vendas	P
	Prosperidade	Retorno sobre capital próprio	P

Figura 13 – Resultado dos indicadores BSC para a empresa Topázio

Fonte: dados da pesquisa

4.3 TERCEIRO CASO

O terceiro caso refere-se à empresa Safira Automação Limitada. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas pessoais, informações por telefone e e-mail, e pesquisa na internet. Foram realizadas duas entrevistas, orientadas pela guia de tópicos constante do anexo 1, com o principal administrador da empresa e seu único proprietário, que detém formação em Engenharia, pela Escola Politécnica da Universidade Federal de São Paulo. Ao final da primeira entrevista foi entregue o quadro analítico com as Perspectivas de análise do modelo BSC, os respectivos

Fatores Críticos para o negócio das organizações que participam do mercado internacional e o conjunto de indicadores associados (roteiro complementar de pesquisa, constante do anexo 1), que foi avaliado pela entrevistada e entregue por ocasião do último encontro.

A Safira é uma empresa com oito funcionários e fabrica calibradores eletrônicos para pneus. Em 1992 foi fundada a empresa original pelo atual dirigente e mais um sócio, com o propósito de iniciar no Brasil a produção de calibradores eletrônicos. Em 2001 ocorreu um *split* entre eles, dissolvendo-se a sociedade original, e uma nova empresa foi fundada em 2002 com o nome de Safira permanecendo, desde então, a totalidade de seu capital sob o controle do atual sócio, principal administrador e detentor da tecnologia de fabricação do produto.

O faturamento anual da companhia gira atualmente em torno de R\$ 2 milhões. Desse total o produto que fabrica responde por R\$ 1,4 milhões (aproximadamente 63%), sendo o restante formado por vendas de produto importado – bicos para bombas de combustível utilizadas em postos de gasolina. A atividade de importação é recente. A estrutura da empresa é bastante enxuta, instalada em um prédio alugado, onde funcionam as áreas comercial, desenvolvimento e produção. Toda benfeitoria realizada no imóvel é por conta do locatário e não reverte para ele em qualquer benefício após a sua saída. A empresa não possui, portanto, planos de realizar investimentos em ativos fixos a curto prazo, além do mínimo necessário à manutenção do prédio.

A prioridade para a empresa são investimentos na fabricação de moldes e outros equipamentos necessários ao desenvolvimento e melhoria da sua linha de produtos e redução de custos. A ocorrência de aumento no volume de produção não deverá produzir maior impacto na necessidade de espaço físico na fábrica, dada a possibilidade de ampliar os turnos de funcionamento. A ampliação de mercado mais provável é na exportação, pois o mercado doméstico encontra-se, aparentemente, maduro, isto é, apresenta um consumo anual estável. Projeta, eventualmente para depois do ano 2008, a mudança das instalações para outra região da cidade, tendo em vista que a atual localização está inserida em área eminentemente residencial e

futuramente o alvará de funcionamento poderá não ser renovado. No que se refere às fontes de financiamento, a empresa utiliza-se majoritariamente de linhas de crédito bancárias de curto prazo e, no caso do mercado externo, pagamento antecipado por parte do comprador.

Além do administrador, responsável por toda a parte de desenvolvimento tecnológico e *design* do produto, trabalham na empresa dois vendedores internos, um chefe administrativo e quatro auxiliares de produção. A prestação de serviços por terceiros compreende as empresas que produzem as peças para a linha de fabricação, um escritório contábil, responsável por todo o serviço de registro contábil e orientação tributária, e um despachante aduaneiro, que se ocupa do agenciamento das cargas de exportação e importação.

O calibrador eletrônico é oferecido pela empresa em dois modelos: o Blue e o Yellow. Ambos são montados com gabinete de alumínio e o painel de leitura é apresentado em ícones (desenhos), facilitando o entendimento do processo de calibragem e o visor é feito em policarbonato, com leds verdes para facilitar a visualização noturna à distância. São equipamentos à prova de água, inclusive o teclado, que é de policarbonato, com acionamento através de botões com molas. Ambos estão capacitados a operar em um espectro de temperatura variável entre -10° C e 70° C. As diferenças do modelo Blue estão em seu sistema de fixação do alarme, que propaga melhor o som, na fonte de alimentação separada da placa controladora, que proporciona menor custo de manutenção, além da capacidade de operar no intervalo de 90 a 240 VAC e 50/60 Hz, e nos certificados que possui: PTB - *Physikalisch-Technisch Bundesanstalt* (Instituto Nacional de Metrologia da Alemanha), CE (*Conformité Européenne*) e IPQ (Instituto Português da Qualidade). É um equipamento de maior peso e tamanho em relação ao modelo Yellow. A produção das partes do equipamento (em alumínio e plástico) é totalmente terceirizada. A empresa não executa serviços de fundição, usinagem ou pintura, mas realiza a montagem dos circuitos eletrônicos e do conjunto do equipamento, além de deter o software que faz o produto funcionar. O visor em LCD e o sensor de pressão são importados diretamente, os demais componentes eletrônicos são também estrangeiros, mas comprados de distribuidor local.

Os principais nichos de mercado para a empresa são os centros automotivos, borracharias, postos de gasolina, garagens de ônibus e concessionárias de veículos. A concorrência no mercado doméstico é composta basicamente por três outras empresas, sendo que uma delas, localizada em São Paulo, tem porte e faturamento similar à Safira, havendo iniciado a fabricação de calibradores eletrônicos na mesma época e hoje também é exportadora desse produto. As outras são menos expressivas. O sistema de comercialização da companhia é realizado exclusivamente através de sua rede de representantes, embora os concorrentes pratiquem, além deste mesmo sistema, a venda direta. Os representantes da Safira também vendem outros artigos para os mesmos nichos mencionados acima, como por exemplo elevadores para veículos, engraxadeiras, coletoras de óleo, etc., e algumas vezes vendem até mesmo produtos concorrentes. A empresa não exige, portanto, exclusividade por parte de seus representantes. Não há concorrência no mercado doméstico por parte de produtos similares estrangeiros. As ações de promoção e divulgação estão direcionadas à co-participação em feiras, em parceria com os seus revendedores. O apoio da Safira normalmente se dá com a cessão gratuita de algumas unidades de seus produtos, utilizados em demonstração nesse tipo de evento.

O calibrador da Safira é certificado em alguns países, como a Alemanha, por exemplo, por força de regulamentação legal que exige prévia e periódica verificação técnica por parte de instituto de pesos e medidas, para permitir a venda do produto em seu território. Neste segmento, não há proteção de patente, sendo conhecida a experiência negativa do maior concorrente nacional da Safira com um de seus representantes no exterior, localizado na Austrália, que passou a fabricar o mesmo produto. A Safira chegou a possuir a patente da invenção (não de modelos) do calibrador eletrônico, mais foi cassada após demanda de outros fabricantes, que alegaram que o produto, antes de ser patenteado no Brasil já era de conhecimento e utilização pública em outros países. Além da empresa australiana, são também conhecidos outros fabricantes do mesmo produto na Inglaterra, na Itália e na Coreia.

O regime de tributação utilizada pela empresa é o Lucro Presumido. O sócio dirigente já efetuou simulações com outros regimes, como o novo Super Simples, por exemplo, e constatou que ainda é mais interessante financeiramente continuar

utilizando o sistema de lucro presumido. Tomando os últimos dozes meses como base de análise, verificou-se que a alteração de regime provocaria para a empresa um acréscimo de R\$ 60 mil no valor dos impostos a pagar.

A margem de lucro da empresa vem se estreitando desde a sua fundação, em função do fato de que a principal estratégia concorrencial adotada neste segmento é a concorrência via preço. A Safira tem buscado sempre, principalmente em suas vendas ao exterior, ofertar seu produto por preços similares ao dos concorrentes. Para manter essa postura, tem estado sempre atenta às possibilidades de alterações na composição de material do seu produto, com o propósito de comprimir custos. O preço do produto não tem se alterado nos últimos anos, girando em torno de R\$ 500 a 550.

Em 1998 iniciaram as operações regulares de exportação, ainda sob a personalidade jurídica original, através de um distribuidor internacional, sediado na Holanda. Esta empresa atualmente está autorizada, em caráter de exclusividade, a vender para o mundo todo, exceto América do Sul, onde a Safira tem a prerrogativa de escolher outro canal de comercialização. A distribuidora holandesa, cujo dirigente é brasileiro, é uma companhia dedicada ao comércio de um variado número de produtos para países de quase todo o mundo.

A maior motivação para a companhia ter buscado a exportação foi a possibilidade de aumentar seu mercado comprador. Em 1995 participou de sua primeira feira internacional, em Hannover, como expositor, junto com outras empresas do estado e apoio do Sebrae, mas não obteve nenhuma venda e realizou muito poucos contatos de negócios. Um ano antes havia ocorrido uma venda para a Argentina, prospectada por meio de câmara de comércio bilateral, mas que não apresentou continuidade. Em 1998 a empresa volta a participar de uma feira internacional, desta vez em Frankfurt, a Automecânica. Desta vez tratou-se de um evento voltado exclusivamente para o nicho de mercado atendido pela Safira e representou o início das suas exportações regulares, pois ali foi selado o acordo com a empresa holandesa de distribuição. A participação da Safira nesta feira foi também como expositor, só que desta vez com recursos próprios. Depois deste evento a empresa não participou mais de feiras dessa forma, apenas em parceria

com seu distribuidor, mediante cessão de equipamentos. O acordo de distribuição exclusiva existente com a companhia holandesa de distribuição e as responsabilidades das partes, inclusive em aspectos de promoção comercial, está estabelecido verbalmente.

Em 2004 a empresa recebeu contato de uma companhia interessada em comprar produtos para a Venezuela, Colômbia, Peru e Equador. Esta companhia já importava equipamentos fabricados em Curitiba para lojas de conveniência de postos de gasolina. O produto da Safira também chega ao Paraguai, só que de forma indireta, através de uma empresa brasileira que compra o produto em território nacional e o exporta para aquele país. A Argentina começa a fazer parte novamente dos planos da empresa para exportação, tendo em vista a superação de sua crise interna e a diminuição do temor de falta de pagamento em relação a empresários lá domiciliados.

O sistema de comercialização no exterior ocorre em sua esmagadora maioria através do distribuidor mundial, que cumpre também com o papel de participar em feiras do setor e realizar ações de promoção e divulgação em sua área de atuação, com custos totalmente por sua conta. As exportações da Safira situam-se hoje no patamar de 20 a 30% do total do faturamento, havendo atingido picos de até 50%. Na média, a quantidade de produtos exportada, através da empresa holandesa, foi de 100 unidades por mês. Em 2005 a Safira exportou 1400 equipamentos, em 2006, 1025, e, até agosto de 2007, menos de 1000. Possivelmente o faturamento externo de 2007 situe-se em patamar ainda inferior ao ano anterior, ficando longe da meta inicialmente estabelecida pela empresa, de vender 2.000 equipamentos para o exterior. Os motivos principais para essa queda foram as dificuldades na continuidade da relação de negócios com dois revendedores importantes: um nos Estados Unidos e outro na Holanda.

A Safira possui página na internet, mas a apresentação é somente no idioma português.

A exportação para a Europa gerou a necessidade de adaptar o produto em função da possibilidade alternativa, lá existente, de usar nitrogênio para encher os

pneus do veículo. Dessa forma o software do equipamento teve de ser alterado para poder controlar adequadamente a utilização desse material, principalmente em procedimentos que envolvem a troca dos dois elementos no pneu. O equipamento tem de controlar a descarga total do oxigênio pré-existente no pneu e realizar preenchimentos graduais com nitrogênio, em um processo repetido e gradual de esvaziamento e enchimento, para poder garantir a marca de 99% de presença de nitrogênio no interior do pneu e com a pressão desejada. Outra adaptação realizada foi no próprio desenho e funcionamento do equipamento, com a incorporação de uma moedeira ao produto, para ser utilizado em regiões onde a cultura local possibilita a cobrança do serviço de enchimento de pneus. Cabe destacar também que muitas exportações da Safira são realizadas na modalidade *back-to-back*, isto é, a venda é efetuada pelo distribuidor holandês para, digamos, os Estados Unidos, e a remessa do produto ocorre diretamente do Brasil para esse país, com o pagamento sendo recebido da Holanda.

Um importante diferencial para a venda do tipo de produto fabricado pela Safira é a assistência pós-venda. Os dois modelos da empresa são vendidos com dois anos de garantia. Para os produtos vendidos na Holanda, o distribuidor, que está sediado naquele país, cumpre em atender aos pedidos de assistência e executa as reparações necessárias, utilizando peças compradas à Safira. Em outras regiões, caso seja apresentado qualquer defeito de funcionamento, o equipamento é imediatamente substituído. Essa estratégia é adotada porque se torna mais barato substituir o produto, em vez de realizar qualquer tipo de conserto, o que exigiria arcar com os custos de frete para trazer o produto ao Brasil e enviá-lo novamente ao seu local de origem. Adicionalmente, contribui para reforçar a imagem de compromisso da empresa com a satisfação de seu cliente. A empresa faz contato mensal com seus representantes domésticos, investigando permanentemente a situação do mercado local e as dificuldades eventualmente encontradas em relação à satisfação do consumidor final com o produto. No mercado externo essa pesquisa é feita pelo distribuidor mundial.

Embora esteja sempre atenta e preocupada com a competitividade do preço do seu produto no exterior, a empresa tem buscado reajustar o valor de venda FOB, havendo subido de um patamar inicial de US\$ 122 para chegar, atualmente, a US\$

155 por peça. Esse ajuste, entretanto, não foi suficiente para compensar a acentuada valorização da moeda brasileira que vem ocorrendo nos últimos cinco anos, além dos custos dos insumos nacionais, como, por exemplo, o chassi metálico, que passou de R\$ 8 para R\$ 20 e o gabinete de alumínio passou de R\$ 24 para R\$ 43 em um horizonte temporal de 5 anos. Como resultado, a margem da exportação é hoje bem menor que a rentabilidade obtida com as vendas domésticas. O lucro bruto com o faturamento externo é hoje de aproximadamente 30% do valor das vendas. É necessário deduzir desse montante os custos de despacho aduaneiro e contratação de câmbio.

Apesar dessas dificuldades a empresa continua acreditando e investindo no mercado externo, pois está desenvolvendo duas inovações para atender esse mercado: um totem para instalação do equipamento em locais abertos e um pequeno carrinho de transporte do equipamento, que aliado à mudança na fonte de alimentação, de corrente elétrica para bateria, se destina a proporcionar maior autonomia de funcionamento.

A empresa acredita que não deve suspender ou retroceder em sua atividade exportadora, porque se tornaria muito difícil retomar esse processo no momento em que ele se tornar novamente favorável. Além disso, vê com orgulho o fato de haver colocado mais de 10.000 unidades de seu produto no exterior e entende que deve ter um compromisso firme com esse mercado já conquistado.

Por outro lado, a empresa consegue vislumbrar que a ampliação de seu mercado externo poderá, inclusive, melhorar a sua margem de ganho, em função das vantagens de escala que seriam obtidas (o preço médio pago pelos insumos comprados e pela prestação de serviços de terceiros se reduziria), compensando, ainda que parcialmente, o impacto negativo sobre a rentabilidade das vendas, provocado pela excessiva valorização cambial do Real.

Cabe observar, finalmente, que os componentes importados respondem por aproximadamente 30% do custo total de fabricação do calibrador eletrônico. Quanto aos demais insumos não há possibilidade de trazê-los do exterior, tendo em vista a

sua customização e o fato de que, devido à pequena diferença de preço, o valor do frete inviabiliza a operação.

A maior dificuldade no processo de exportação, segundo a percepção do dirigente da Safira, é a conquista de novos clientes (revendedores) bons e confiáveis, com os quais possa se estabelecer uma relação de negócios duradoura, tornando-se um canal de vendas permanente. Outra dificuldade relatada pela empresa são os custos decorrentes das operações de câmbio, proporcionalmente ao valor do lote vendido, e o tempo gasto pelo dirigente na operacionalização da remessa da mercadoria, o que envolve a contratação do transporte internacional, o trato com despachante aduaneiro e a preparação de documentação específica em idioma estrangeiro. O modal de transporte atualmente utilizado é o marítimo, havendo sido usado o aéreo na fase inicial de exportações da empresa.

Entre os benefícios obtidos pela empresa com a participação em mercados externos, pode-se perceber nitidamente a introdução de inovações, a incorporação de usos diferenciados para o produto e a substituição de insumos e componentes. As alterações no software de controle do equipamento, quando realizadas a pedido do distribuidor externo, são por ele pagas integralmente. Segundo o sócio-dirigente da Safira, o mercado externo é muito mais exigente que o nacional, apresentando reclamações e sugestões de melhoria com muito mais frequência do que os usuários brasileiros. Além disso, as condições climáticas sob as quais o equipamento opera são mais severas (temperaturas mais extremas). Isso tem conduzido a uma melhoria técnica constante no produto. Um ótimo exemplo de aperfeiçoamento foi a substituição do teclado por um sistema de acionamento por toque, sem partes móveis como no modelo anterior, tornando-o mais resistente ao uso freqüente e, conseqüentemente, mais durável. Essa inovação, por enquanto, está incluída apenas nos equipamentos destinados à exportação.

Além disso, a necessidade de certificação do produto, para poder realizar a venda em alguns países exige da empresa maior capacidade e rapidez de aprimoramento, proporcionando-lhe, por outro lado um diferencial formal em relação a concorrentes não certificados. A empresa está começando a se preparar para o processo de certificação de seu calibrador eletrônico nos Estados Unidos, com o

propósito de atingir o segmento de postos de gasolina. No caso específico deste grupo de compradores, é o próprio usuário final que maneja o produto. A falta de habilidade em utilizar o equipamento pode conduzir a acidentes e danos pessoais ou materiais, que poderiam redundar em elevados prejuízos para o fabricante ou seu representante no país. Por este motivo não tem ocorrido interesse dos distribuidores locais em vender o equipamento da Safira para postos de gasolina, direcionando-o apenas para os *autolub* (espécie de oficina mecânica e borracharia, onde o serviço de calibragem é executado por funcionário habilitado). A Safira pretende, então, obter uma certificação que não é obrigatória, mas importante para abrir um segmento de mercado ainda inexplorado nos Estados Unidos.

A empresa percebe, ainda, como vantagem da atividade exportadora a incorporação de novos mercados, além de um ganho de reputação interna, que pode auxiliar indiretamente nas vendas domésticas (em geral as organizações ressaltam, em suas ações publicitárias, o fato de serem exportadoras e conseguir atingir mercados exigentes, como o europeu e americano, notabilizados por suas estritas normas técnicas para comercialização de produtos e exigências de testes e certificações). Entende, também, que ausentar-se do mercado externo permite ao concorrente internacional crescer e preparar-se para penetrar no seu mercado doméstico.

Percebe-se também que a postura ética da empresa no trato das questões comerciais, abstendo-se de realizar vendas diretas ao consumidor final e preservando o espaço mercadológico de seu distribuidor e respectivos revendedores, tem trazido bons resultados. Recentemente uma empresa dos Estados Unidos decidiu começar a revender o equipamento da Safira, em vez do produto concorrente, fabricado por outra empresa brasileira, tendo em vista que esta empresa apresentou-se diretamente em uma licitação no mercado americano, concorrendo com seu próprio representante naquele país. Um outro aspecto positivo de haver avançado sobre o mercado externo, no modelo escolhido pela Safira, é a inexistência de inadimplência, pois a vasta maioria das vendas é paga antecipadamente, ao passo que aqui no Brasil é dado prazo ao comprador e, algumas vezes o pagamento não ocorre na data prevista, exigindo esforço de cobrança administrativo e judicial.

Finalmente, cabe registrar que a Safira tem observado, com as ferramentas de que dispõe (como a internet, por exemplo), a atuação dos concorrentes estrangeiros mais próximos, com o intuito de manter-se atualizada sobre as novidades no mercado externo e como isso pode se refletir no seu próprio produto.

Com relação aos indicadores do BSC, foram coletadas as seguintes informações:

PERSPECTIVAS	FATORES CRÍTICOS	INDICADORES	TENDÊNCIA
Aprendizagem e Crescimento	Conhecimento e experiência em mercados externos	Quantidade de participações em eventos internacionais: feiras, exposições e missões empresariais e viagens de prospecção	N
	Formação técnico-gerencial	Quantidade de horas de treinamento	N
	Motivação e saúde no trabalho	Índice de absenteísmo do quadro de pessoal	E
	Retenção dos colaboradores	% de demissões a pedido ou sem justa causa em relação ao quadro total de funcionários	E
Processos Internos	Excelência da produção	% de defeitos em relação ao volume total produzido	E
		Produtividade (qde produzida/horas trabalhadas)	N
Cliente	Orientação a mercado	Quantidade de novos mercados ingressados	E
		Lançamento de produtos (novos + aperfeiçoamentos)	P
	Satisfação do consumidor	Quantidade de reclamações + devoluções de produtos	E
	Fidelização do consumidor	Quantidade de clientes com incremento no volume de compras anuais	E
Resultados Financeiros	Sucesso	Volume de vendas	E
	Prosperidade	Retorno sobre capital próprio	N

Figura 14 – Resultado dos indicadores BSC para a empresa Safira

Fonte: dados da pesquisa

5 ANÁLISE DO CASO

A análise do caso está estruturada de forma a refletir a questão de pesquisa proposta, dividindo-se em quatro seções secundárias, atendendo aos objetivos do estudo.

5.1 A DECISÃO DE SE INTERNACIONALIZAR, NO ÂMBITO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

A decisão de ingressar no mercado externo, por parte das empresas estudadas, obedeceu, de forma geral, a um padrão inicialmente reativo, isto é, as primeiras exportações ocorreram somente após as empresas tomarem contato de forma indireta e passiva com agentes do mercado internacional. A exportação não foi percebida de início como uma necessidade, que pudesse conduzir a um melhor nível de desempenho, operacional ou administrativo, mas apenas como uma oportunidade de venda.

No caso da Água Marinha – a que primeiro iniciou exportações e a que está há mais tempo no mercado internacional, das três empresas estudadas – as primeiras vendas ao exterior ocorreram porque o seu produto, ao equipar máquinas para a indústria madeireira, que foram vendidas para a Argentina, tornou-se conhecido naquele mercado e despertou o interesse de alguns consumidores, os quais tomaram a iniciativa de abordar a empresa. A Topázio realizou a sua primeira exportação a um cliente que a contactou depois de conhecer a sua página na internet, que, à época, era apresentada somente em português. A Safira realizou inicialmente uma exportação isolada para a Argentina, fruto de um contato que

ocorreu através da câmara de comércio. Um ano depois participa de uma feira no exterior, mas sem sucesso por falta de direcionamento adequado para o público comprador do seu produto.

Vencida a fase passiva inicial, entretanto, o maior motivador para ampliar a participação no mercado externo é o aumento no volume de vendas, pressuposto subjacente ao modelo de Upsala (Hemais & Hilal, 2002) e compreendido de plano por todas as empresas pesquisadas. Contudo, não é percebida, da mesma forma generalizada, a vantagem, também comercial, da diversificação das vendas que a exportação pode proporcionar (McDougall & Oviatt, 1996), permitindo atingir mercados relativamente independentes entre si, proporcionando maior estabilidade ao faturamento da empresa e tornando-a mais preparada para enfrentar eventuais crises de demanda que afetem de modo particular algum país. Esta situação é compreendida de modo mais nítido pela Água Marinha e pela Topázio, as quais vêm apresentado, principalmente esta última, ações mais efetivas na busca de mercados – e clientes – diversificados.

Percebendo, ainda que de forma tímida e incipiente, as vantagens obtidas com o acesso a mercados do exterior, a decisão de atuar de forma efetiva na exportação é induzida pelas facilidades e baixo custo de comunicações hoje existentes. Ou seja, o investimento necessário à criação de canais básicos de divulgação de produtos e de serviços pós-venda para o exterior não é elevado, constituindo-se de um sistema gerenciador de e-mails e de um domínio na internet, que já seria necessário para as vendas domésticas, só que apresentado em diferentes idiomas, onde o inglês, ao haver-se tornado a língua comercial universal, compõe a principal exigência. A partir dessa base simples, e, à medida que a empresa possui maior disponibilidade de recursos financeiros e humanos, a plataforma internet pode ir gradativamente se sofisticando, passando também a oferecer atendimento on-line aos clientes, orientando-os sobre as funcionalidades dos equipamentos oferecidos e acolhendo dúvidas, sugestões e reclamações, tornando-se, assim, uma poderosa ferramenta para promover produtos, prospectar

novos negócios, realizar vendas e pesquisar a satisfação da clientela (Água Marinha e Topázio).

Especificamente quando se trata de mercados externos muito próximos do Brasil, como Argentina, Uruguai, Chile, Paraguai e Bolívia, a decisão de exportar é também induzida pelos baixos custos de transporte para esses países, chegando a ser mais barato do que vender para algumas regiões do próprio Brasil (Água Marinha e Topázio).

No caso da Safira, depois de amadurecido o processo de exportação, é identificada também a vantagem de obter economias de escala como fator de decisão para a preservação de espaço no mercado internacional, conforme levantado por McDougall & Oviatt (1996), ainda que as margens de rentabilidade estejam menores do que no mercado doméstico. Além disso, o ganho de reputação e imagem da empresa, que pode ser utilizado para alavancagem de vendas no mercado doméstico, também foi observado como fator motivador para a exportação, constituindo-se em uma nova força indutora, não encontrada durante a fase de revisão da literatura deste estudo.

Finalmente, observou-se que manter-se atuante no mercado externo é considerado vital pelas empresas pesquisadas, seja pela maior possibilidade de obter informações sobre produtos concorrentes e novas tecnologias lançadas no exterior, capacitando-se melhor e exercendo pressão sobre os demais competidores internacionais, ao disputar com eles os mesmos mercados, e tornando mais onerosa a sua atuação em território brasileiro (Safira, Água Marinha e Topázio); seja para justificar os investimentos já realizados na prospecção do mercado, a estrutura organizacional existente e a rede de distribuidores treinados para vender o produto e dar garantia e assistência técnica ao cliente final (Topázio e Água Marinha).

5.2 SURGIMENTO E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Pôde-se identificar que todas as empresas pesquisadas possuem atualmente um Plano de como ingressar e avançar no mercado internacional através da exportação, ainda que em alguns casos (Safira) esse plano não seja formalizado e esteja consubstanciado sob alguma forma de registro permanente. Cabe ressaltar, porém, que no início do processo exportador não houve, ainda que informal, um planejamento cuidadoso sobre como desenvolver a nova atividade, ocorrendo apenas atitudes de reação às demandas vindas de agentes externos interessados nos produtos das empresas (Topázio e Água Marinha). Mesmo no caso da Safira, que esteve presente, ainda na fase pré-exportação, como expositor em uma feira internacional, a participação no evento ocorreu sem a devida análise do público a atingir e sem a preparação das ações necessárias antes, durante e após a exposição, que pudessem proporcionar à empresa senão vendas, pelo menos contatos comerciais efetivos.

Sob o aspecto da intencionalidade, por conseguinte, as estratégias de internacionalização das três empresas estudadas evoluíram ao longo do *continuum*, que Mintzberg (2001b) descreve como partindo de um ponto inicial que reflete uma ausência total de intenções, registrando apenas aspectos emergentes, não deliberados, e seguindo na direção de planos ativa e cuidadosamente preparados.

Após a primeira fase de exportação passiva, portanto, constata-se uma nova etapa, em que ocorrem elaborações intelectuais prévias às ações no mercado externo. Neste momento, então, as empresas fazem a sua escolha estratégica pela exportação, havendo percebido que participar de mercados forâneos é muito importante para assegurar a continuidade de seus negócios no médio e longo prazo. Resta claro, contudo, que esta decisão, embora influenciada pelo ambiente onde a empresa atua e pela natureza de suas atividades, denota um grau considerável de

escolha, por parte dos seus administradores, corroborando com a proposição de Child (1972).

A participação em mercados do exterior faz, então, claramente parte da visão de futuro das três empresas estudadas, constituindo-se, para todas elas, em meta objetiva de vendas. Em dois casos (Topázio e Água Marinha), os planos estratégicos já se revestem de maior sofisticação e incluem a elaboração de análise SWOT. Estas empresas já passaram a avaliar seus pontos fortes e fracos para competir no ambiente externo, comparando a sua realidade com as oportunidades de negócio percebidas através dos estudos e monitoramentos de mercado realizados.

As constatações acima convergem com as descobertas realizadas por Bell, Crick & Young (2004), ao analisar a relação entre a internacionalização de pequenas empresas e estratégia, confirmando que a atividade de planejamento estratégico no âmbito dessas organizações se torna mais formal e sofisticada ao longo do ciclo de vida do negócio e que a ausência de uma estratégia formal e explícita não significa falta de estratégia.

Com relação à estratégia geral de negócios verifica-se que Topázio e Safira empreendem uma estratégia de atuação horizontal, buscando crescer em volume de vendas, mas atendendo o mesmo segmento de mercado, apenas ampliado para outros países. Entre a opção estratégica dessas duas empresas, há, entretanto, uma diferença fundamental: enquanto que a primeira pretende penetrar mais um pouco no mercado doméstico, ampliando a quantidade de clientes nele já conquistada; a segunda percebe o mercado nacional como maduro, no qual as vendas já atingiram patamar estável. Esta percepção é manifestada pelo seu principal administrador e sócio-proprietário a partir da análise histórica que faz do faturamento da empresa. Em suma, enquanto a Topázio vem desenvolvendo uma estratégia dupla de penetração e desenvolvimento de mercado, a Safira optou apenas pelo desenvolvimento de mercado.

A Água Marinha mostra uma história um pouco distinta, ao tentar implementar uma estratégia de diversificação, em meados da década de 90, ampliando a linha de produtos originais para alcançar novos segmentos de mercado, como os setores da indústria alimentícia e metalúrgica. As ações de diversificação foram, entretanto, suspensas em função da retomada do crescimento das empresas madeireiras – a partir de 1998, principal foco de atuação da Água Marinha. Atualmente, embora as vendas do setor madeireiro estejam crescendo, o setor vem apresentando menores margens de lucratividade, induzindo a um baixo nível de novos investimentos em máquinas, o que não tem permitido aumento significativo de vendas da Água Marinha para o mercado doméstico. Pode-se afirmar, portanto, que a opção estratégica da Água Marinha neste momento é o desenvolvimento de novos mercados.

A revisão e reformulação do planejamento são efetuadas de forma constante, à medida que ocorrem desvios em relação aos resultados esperados ou situações não previstas. Há também uma preocupação em divulgar o plano estratégico aos demais estratos das duas organizações, validando a idéia de que tão importante como a formulação estratégica é a implementação da escolha realizada (Andrews, 2001). A adequada implementação da estratégia é fundamental para alcançar os resultados esperados e depende fundamentalmente da habilidade organizacional de comunicar os objetivos estabelecidos, coordenando as ações que cada área irá executar para o seu atingimento; de lideranças internas capazes de articular-se entre si e motivar o grupo de trabalho; dos mecanismos de incentivo e retribuição oferecidos às pessoas e de um adequado sistema de aferição de desempenho, fatores todos estes observados nas empresas Topázio e Água Marinha, de modo especial nesta última.

Vale notar, finalmente, o aspecto ético envolvido na formulação estratégica da Safira, pois esta empresa não possui qualquer instrumento formal que regule a relação comercial que mantém com seu principal parceiro externo e os direitos e obrigações daí advindos, tornando-se ótimo exemplo da gradação existente na elaboração da estratégia corporativa (Andrews, 2001), onde o limite extremo desse

processo está dado pelo que a empresa deve fazer, condição que é largamente influenciada pelos valores pessoais de seus dirigentes, pela sua formação social e cultural, que determina a sua forma de ser e de agir.

5.3 INGRESSO E EVOLUÇÃO NO MERCADO EXTERNO

Como visto anteriormente, as empresas estudadas ingressaram no mercado internacional de forma passiva, em reação a estímulos recebidos de agentes externos. O caso da Topázio é o exemplo mais claro, em que o interesse foi totalmente do comprador, que encontrou a página da empresa na internet. É de salientar que o site da empresa à época era apresentado somente em português, evidenciando claramente a inexistência de disposição, preparo ou intenção de exportar.

A história da Água Marinha também foi bastante semelhante, havendo realizado sua primeira venda ao exterior de maneira fortuita, em decorrência de estar participando de uma feira nacional do setor de máquinas para a indústria da madeira. Na realidade, o principal produto vendido ao exterior foi a máquina destinada ao setor madeireiro à qual o equipamento da Água Marinha estava acoplado. A primeira exportação da empresa, portanto, ocorreu de forma totalmente não intencional e indireta, na seqüência de uma ação comercial voltada para o mercado interno.

O caso da Safira indica um pouco mais de interesse da própria empresa em buscar o mercado externo, havendo ocorrido o primeiro contato com compradores estrangeiros através da Câmara de Comércio Brasil-Argentina, gerando a sua primeira exportação, mas sem apresentar continuidade. No ano seguinte a firma decide participar, pela primeira vez, de uma feira internacional, com apoio financeiro e logístico do Sebrae e da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP.

Verificou-se que a Safira se distingue dos demais casos no que se refere a intenção estratégica de exportar, presente de forma muito clara nesta empresa, que há época apresentava tamanho – em termos de quadro de funcionários – semelhante ao da Água Marinha (8 pessoas) e menor que a Topázio (23 pessoas), quando estas duas também iniciaram suas exportações. As ações da Safira tendentes à aproximação com o mercado internacional, todavia, se deram de forma não planejada, desarticulada com os demais parceiros envolvidos na iniciativa e sem uma definição clara do papel que lhe cabia na prospecção da nova frente de negócios.

Esta constatação converge com a avaliação de Calof (1993) de que o porte da organização não limita a sua capacidade para engajar-se em atividades internacionais, ressalvando, contudo, que as empresas grandes, por possuírem maior volume de recursos disponíveis – o que inclui um nível de capacitação pessoal mais elevado, estão melhor habilitadas para procurar oportunidades além-fronteiras.

Ultrapassada a fase das primeiras operações de caráter eventual, as empresas começaram a comprometer, em graus diferentes, recursos organizacionais para melhor preparar-se para a atividade exportadora.

Em um primeiro momento todas elas tiveram de lidar com o mesmo tipo de dificuldade: os procedimentos administrativos e cambiais referentes aos negócios realizados com o exterior. Destaca-se aqui, por um lado, o grau de complexidade das regras cambiais brasileiras (atualmente um pouco mais ameno) e o custo das operações de câmbio e despacho aduaneiro, proporcionalmente ao valor exportado. Estas barreiras afetam com muito mais intensidade as micro e pequenas empresas, face à equação custo-benefício vinculada aos pequenos lotes embarcados ao exterior e à necessidade de investir em formação e treinamento de pessoal para lidar com a complexidade das leis, normas e atos administrativos que regem a matéria. Embora seja possível contratar os serviços terceirizados de profissionais especializados no assunto, faz-se necessário manter pessoal interno com

conhecimento suficiente para administrar e encaminhar as situações do dia-a-dia da atividade exportadora, pois do contrário podem ocorrer problemas com o Banco Central ou a Receita Federal, pela falta de cumprimento de requisitos formais e legais (Água Marinha).

Observou-se, entretanto, em dois casos (Água Marinha e Topázio), que as limitações iniciais de conhecimento sobre a atividade exportadora, foram sendo superadas gradativamente. À medida que iam se repetindo as operações com o mercado externo, ocorrendo maior exposição das empresas, elas foram buscando informações mais objetivas e específicas. No caso da Safira foi identificado que ainda existem grandes lacunas de conhecimento, principalmente no que diz respeito a questões cambiais e de assistência financeira ao exportador. Esta percepção é confirmada objetivamente quando da avaliação de tendência do indicador “quantidade de horas de treinamento”, vinculado ao fator crítico “formação técnico-gerencial”. A formação de vantagens competitivas a partir da avaliação de tendência dos indicadores BSC é analisada na próxima subseção.

No que tange aos mercados de destino das exportações – quando a exportação decorre de uma ação intencional e planejada por parte das empresas – verifica-se na plenitude a validade das proposições teóricas originalmente apresentadas pela Escola Nórdica, confirmando o modelo gradualista criado por aquela corrente de pensamento para explicar o ingresso e a evolução das empresas no mercado internacional, operado em estágios que iniciam pelas regiões estrangeiras mais próximas e de identidade cultural semelhante até chegar aos países mais distantes e de maior grau de incerteza.

O primeiro representante comercial, preparado e treinado pela Água Marinha para prover assistência técnica aos compradores finais de seu produto no exterior, localizava-se na Argentina. Os demais países que hoje também contam com esse tipo de estrutura organizada de comercialização e serviço pós-venda para os produtos da companhia estão sediados no Chile, Peru e Equador. Além da similaridade cultural entre eles e do mesmo idioma, todos esses países são muito

próximos psiquicamente do Brasil, pois guardam em comum a colonização latina, patrocinada majoritariamente por espanhóis, portugueses e italianos. Ademais, a pouca distância em relação à fábrica dos produtos no Brasil, permitindo custos de frete até mais baratos que para algumas regiões domésticas e uma logística rodoviária relativamente simples, também constitui-se em incentivo à exportação para esses vizinhos.

No caso da Topázio, a questão da distância psíquica também se faz notar claramente, traduzida pela quantidade de distribuidores credenciados pela empresa em países de fala hispânica: 14 na América do Sul, 4 na América Central, 4 no México e 1 na Espanha, além daqueles de fala portuguesa que são Angola, Moçambique, Cabo Verde e Portugal. Este conjunto representa 60% do total de vendas autorizadas.

O caso da Safira, entretanto, foi diferente: não houve conquista gradual de mercados social e culturalmente mais próximos do Brasil. Os mercados conquistados por esta empresa resultaram dos relacionamentos já existentes e das promoções comerciais e participações em feiras levadas a cabo por seu distribuidor mundial, sediado na Holanda, com quem selou acordo exclusivo para revenda de seus produtos para todo o mundo, exceto América do Sul, logo na fase inicial de suas exportações. É razoável, por conseguinte, afirmar que a aplicabilidade ou não do modelo de Upsala, tem de ser analisada à luz da história das relações desenvolvidas pela empresa holandesa com seus mercados, dado que esta companhia é quem, efetivamente, se internacionalizou e vem desenvolvendo ações concretas na busca e prospecção de novos mercados estrangeiros para uma variada gama de produtos, entre os quais um, e apenas um, é da Safira. Nesse sentido, portanto, a Safira não vem apresentado avanços em seu processo de inserção internacional, sendo plausível afirmar que esta empresa, na prática, “terceirizou” sua atividade exportadora.

Por outro lado, em todos os casos pesquisados, nas situações específicas de venda reativa, isto é, aquelas em que a operação comercial não foi resultado de um

movimento deliberado e planejado pela empresa, os mercados atingidos não se enquadram em qualquer tipo de padrão ou critério, sendo simplesmente o resultado de uma oportunidade de negócio que surgiu aleatoriamente. Nessa ordem de idéias, a teoria original da Escola Nórdica tem de ser complementada no sentido de que o ingresso e a evolução da empresa no mercado internacional podem ocorrer como resultado de ações estratégicas, desenvolvimentos emergentes ou oportunidades, situação reconhecida por seus fundadores posteriormente (Johanson & Vahlne, 1990).

No que se refere à realização de estudos previamente ao ingresso em novos mercados no exterior, a Água Marinha e a Topázio – notadamente esta última – têm-se caracterizado por esta prática.

A Água Marinha, um pouco mais reativa neste aspecto, realiza seus estudos de mercado normalmente após a ocorrência de alguma sinalização inicial por parte de firmas estrangeiras interessadas em estabelecer acordos de revenda comercial em seus países de origem. Assim, normalmente após ocorrer este primeiro contato, geralmente por ocasião de feiras no Brasil, e na presença de evidências claras de bom potencial de negócios, a Água Marinha inicia sua pesquisa no país em questão visando definir quais produtos podem ser ali oferecidos, de acordo com as necessidades da indústria local e das normas regulatórias vigentes.

A Topázio, por sua vez, identifica ativamente novos mercados-alvo, partindo em busca de maiores informações sobre aspectos econômicos e culturais da região escolhida, utilizando-se de ferramentas de baixo custo, como a internet e seus próprios distribuidores localizados em área próxima. Consegue, dessa maneira, refinar a análise sobre a atuação dos concorrentes e o perfil dos compradores locais.

De outra parte, a Safira não realiza estudos de mercado, sequer para a América da Sul, única região do planeta que não está cedida com exclusividade para vendas por seu distribuidor no exterior, sediado na Holanda. Assim, a empresa não

avalia diretamente o potencial de eventuais novos mercados para seu produto, recebendo apenas os dados eventualmente coletados pelo distribuidor, inclusive no que se refere a necessidades dos consumidores e demandas por inovações. Estas evidências apontam na direção das constatações efetuadas por Christensen, Rocha e Gertner (1987) em relação a firmas ex-exportadoras, no sentido de que as companhias que deixam de exportar são, em larga medida, caracterizadas por uma seleção de mercados passiva, em base a contatos pessoais iniciados por importadores interessados em localizar fornecedores de baixo custo. Efetivamente, com a iniciativa nas mãos do importador, a empresa exportadora não se vê obrigada a desenvolver ações na busca e estudo de novos mercados, sendo razoável afirmar que essa postura reduz sensivelmente suas possibilidades de permanecer na atividade de exportação no longo prazo.

Com relação aos canais de distribuição, embora a estrutura adotada no Brasil pelas três empresas estudadas seja semelhante, estabelecendo ampla e dispersa rede de distribuidores, no exterior apenas a Água Marinha e a Topázio adotaram o mesmo sistema. A Safira preferiu valer-se da atuação de um distribuidor mundial único, permanecendo apenas a América do Sul fora do acordo de exclusividade. Observa-se ainda que, mesmo nesta região, a empresa não vem colocando ênfase em buscar e estabelecer acordos locais para revenda de seu produto. Outro aspecto importante observado é que, no caso dos convênios de distribuição estabelecidos pela Água Marinha e Topázio, as empresas conveniadas são treinadas pelas duas firmas brasileiras para vender os seus produtos e também prestar assistência técnica, criando uma perspectiva de relacionamento de longo prazo entre exportador e importador.

Por outro lado, a Água Marinha e a Topázio também vêm formando seu próprio pessoal para prestar atendimento na matriz às demandas recebidas do exterior. No primeiro caso, a companhia capacitou todos os seus funcionários, que de alguma forma se relacionam com clientes estrangeiros, em espanhol, idioma dos principais países atendidos pela empresa. No segundo caso, a empresa evoluiu de um total despreparo para atender interessados de outros países – pois sequer sua

página de internet era apresentada em outro idioma além do português – para um nível bastante elevado de competência em idiomas estrangeiros, possuindo pessoal preparado em espanhol, inglês e francês. Além disso, buscou profissional especializado na área de comércio exterior para dirigir a nova frente de negócios da companhia. Atualmente está procedendo a uma reformulação completa de sua estrutura comercial, com vistas a atender melhor a crescente volume de vendas e novos mercados. Não foram observadas ações de capacitação e desenvolvimento de novas competências para o quadro de pessoal da Safira.

Na fase pós-venda do negócio as três empresas atuam de forma semelhante no que se refere à garantia oferecida do produto, responsabilizando-se, inclusive, pela troca do equipamento defeituoso, se for necessário. A diferença entre elas está em que a Topázio atende a totalidade das demandas por reparo e manutenção através de sua rede de distribuidores, a Água Marinha faz isso apenas para o caso dos quatro países em que já mantém revendedores autorizados e a Safira executa todo esse serviço aqui no Brasil, pois não existe pessoal técnico treinado no exterior.

5.4 A FORMAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

Na busca dos diferenciais que podem conduzir as empresas pesquisadas ao nível da excelência em seus resultados, cabe inicialmente analisar a estrutura industrial em que estão inseridas.

No que se refere ao grau de concentração, isto é, à quantidade de concorrentes, percebe-se, em todos os casos de estudados, que há um razoável número de outras empresas no mercado, tanto doméstico como internacional, longe, portanto, da possibilidade de existência de oligopólio e descartada totalmente a situação de monopólio, o que não permite alcançar, de forma privilegiada, economias de escala em seus processos operacionais.

Identificou-se também que não há, em qualquer dos casos, sindicato patronal, câmara setorial ou outro tipo de associação específica em torno da qual as empresas do mesmo ramo estejam agrupadas. Existem, sim, entidades mais abrangentes como a ABIEPS – Associação Brasileira da Indústria de Equipamentos para Postos de Serviço, para o caso da Safira; ou a ALAS – Asociación Latinoamericana de Seguridad e ABESE – Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança, para o caso da Topázio; e a ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos, para o caso da Água Marinha. Essas entidades, entretanto, reúnem empresas de natureza e atuação muito variadas, embora pertencentes a um mesmo tipo de indústria. Com essa forma diluída de agregação, é baixa a capacidade de organização e mobilização dos setores específicos aos quais as empresas estudadas pertencem, tornando muito pouco provável a ocorrência de cartéis ou acordos que possam levar à formação de reservas de mercado e à garantia de níveis mínimos de lucratividade.

Por outro lado, pode-se afirmar também que, embora as empresas pesquisadas tenham sempre buscado aperfeiçoar e implementar novas funcionalidades em seus produtos – como o caso do uso de nitrogênio nos calibradores de pneus da Safira ou o medidor de densidade da madeira da Água Marinha – nenhuma delas conseguiu desenvolver um produto absolutamente singular em relação ao resto do mercado, de forma que pudessem transformar o seu negócio em um ramo único, onde seriam monopolistas.

Finalmente, da análise das barreiras contra a entrada de novos concorrentes surge que, se por um lado não há necessidade de elevados investimentos e autorizações governamentais para instalar empresas com a mesma natureza das que foram pesquisadas, por outro as companhias já instaladas possuem:

- uma rede de distribuição já estabelecida, embora em alguns casos não haja compromisso de exclusividade;
- reconhecimento de sua marca;

- um conjunto de conhecimentos a respeito das necessidades do mercado e da tecnologia de operacionalização dos seus produtos.
- Certificações de adequação a normas técnicas exigidas em alguns mercados externos

Verifica-se, portanto, que, embora não seja muito elevado, há um nível razoável de barreiras contra a entrada de novos competidores nos segmentos em que estão instaladas as empresas estudadas.

Cabe ainda observar que em nenhum dos casos pesquisados há proteção de patente para os produtos. Apenas para as marcas. Isso significa dizer que, uma vez dominado o processo fabril e a tecnologia de operacionalização, produzir equipamentos iguais, porém com outro nome, é perfeitamente possível e legal.

Analisada a estrutura das indústrias, cabe agora verificar no âmbito individual de cada firma a ocorrência de vantagens competitivas específicas, a partir da análise de tendência dos indicadores associados aos fatores críticos para o negócio – os quais espelham as capacidades organizacionais necessárias às empresas para que desempenhem suas atividades de forma mais efetiva que seus concorrentes.

Sob a perspectiva da Aprendizagem e do Crescimento, um dos fatores observados, o conhecimento e a experiência em mercados externos, se desenvolve de maneira nitidamente diferente em cada um dos três casos pesquisados. É na Topázio que se verifica o maior esforço nessa direção, onde ocorrem estudos ativos dos mercados externos, buscando encontrar e explorar novas regiões com potencial para consumo. Na Água Marinha, a pesquisa mercado é realizada a partir de contatos iniciais recebidos de partes interessadas em representá-la no exterior. A empresa vem apresentando participação decrescente em feiras internacionais. Somente nas feiras domésticas sua atuação tem sido intensa. A Safira não tomou parte diretamente nos últimos nove anos, em exposições, missões empresariais ou viagens de prospecção ao exterior. A formação técnico-gerencial observada nas três

empresas repete também essa mesma gradação, registrando-se, no caso da Safira, um nível muito baixo de treinamento de pessoal, principalmente em temas da área financeira. O fator de motivação e saúde no trabalho não foi encontrado como relevante em nenhuma das empresas, permanecendo em patamar estável ao longo de todo o período analisado. Quanto à retenção de colaboradores, a Topázio apresentou um crescimento de 160% no quadro de pessoal a partir do início de sua atividade exportadora, não sendo registrada saídas de funcionários a pedido, considerando-se positiva a tendência desse indicador. No caso da Água Marinha, observou-se que houve também aumento do quadro de pessoal nos primeiros anos após o ingresso no mercado internacional. Entretanto, mais recentemente vem se registrando perda de colaboradores, demitidos voluntariamente em função da queda dos rendimentos pessoais, na parte que tange à participação nos lucros. Por conseguinte, registra-se tendência negativa para o indicador. A situação da Safira é estável no que se refere à rotatividade do pessoal; havendo incorporado mais pessoas ao processo industrial recentemente, sem ter ocorrido, contudo, aumento de produção, o que afetou o indicador de produtividade, vinculado à perspectiva de Processos Internos.

Sob a perspectiva Processos Internos analisou-se a excelência da produção, medida por meio de dois indicadores. O primeiro indicador, percentual de defeitos em relação ao volume total produzido, foi registrado como positivo pela Água Marinha e pela Topázio e estável pela Safira. No que se refere ao segundo indicador, produtividade, a Água Marinha e Topázio apresentam tendência positiva e a Safira negativa, levando em consideração que o volume de produção desta última está estancado.

Com relação à perspectiva Cliente e no que se refere ao fator orientação a mercado, a Topázio vem apresentado um crescimento acentuado na quantidade de mercados novos ingressados. A Água Marinha também vem penetrando em novos países, mas de forma mais lenta e, às vezes, indireta. A tendência para esses dois casos foi considerada positiva. A Safira não tem apresentado crescimento na quantidade de mercados atingidos, considerando-se a tendência do indicador como

estável. Relativamente ao lançamento de novos produtos e aperfeiçoamentos, as três empresas se destacam positivamente. A satisfação do consumidor é registrada como estável pela Topázio e pela Safira e negativa pela Água Marinha, tendo em vista que esta última tem perdido alguns prazos na entrega de soluções customizadas a seus clientes – às vezes com até um ano de atraso – resultando em avaliação negativa por parte do comprador e, até mesmo, perda de negócios futuros. Com relação à fidelização dos compradores, a Topázio e a Água Marinha registram tendência positiva, fruto da maior penetração em mercados onde já estão instalados e onde acumularam mais experiência; e a Safira registra tendência estável, tendo em vista que perdeu dois clientes importantes, mas registrou, em contrapartida, aumento de vendas para outros clientes, embora em um volume menor.

No que diz respeito à perspectiva Resultados Financeiros, tanto a Água Marinha como a Safira registraram tendência negativa para o indicador retorno sobre o capital próprio, tendo em vista principalmente o impacto da taxa de câmbio sobre a lucratividade das vendas ao exterior. Já a Topázio, não obstante também ser afetada por esse fator adverso – o que tem reduzido a sua lucratividade – vem apresentando tendência positiva para o indicador, motivada principalmente pela expansão das vendas. O indicador volume de vendas totais apresenta tendência estável para a Água Marinha e Safira, tendo em vista a força que o mercado doméstico representa para estas duas empresas. A Topázio apresenta tendência positiva.

Finalmente, com o propósito de alcançar ainda maior grau de objetividade na análise das tendências observadas sob as diferentes perspectivas, buscou-se estabelecer uma relação numérica para cada um dos conceitos atribuídos (positivo, estável e negativo) aos indicadores, arbitrando-se o seguinte quadro de escores:

TIPO DE TENDÊNCIA	ESCORE
POSITIVA	1
ESTÁVEL	0
NEGATIVA	-1

Os escores acima foram atribuídos aos resultados por indicador levantados junto às empresas pesquisadas. Considerando o propósito do modelo, de oferecer uma visão balanceada a partir de quatro perspectivas de análise distintas, computou-se inicialmente a média simples de cada perspectiva tomada individualmente, calculando-se, a seguir, um escore final médio, para a companhia em sua totalidade. Pretendeu-se assim, combinando as tendências apresentadas pelo conjunto total de indicadores em um resultado final único ao nível da organização, encontrar uma representação clara e objetiva do grau de avanço no processo de formação de vantagens competitivas sustentáveis apresentado pelas empresas estudadas a partir de sua inserção internacional.

Nessa ordem de idéias chegou-se ao seguinte quadro consolidado:

PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO				
FATORES CRÍTICOS	INDICADORES	ESCORES		
		MA	TO	SA
Conhecimento e experiência em mercados externos	Quantidade de participações em eventos internacionais: feiras, exposições e missões empresariais e viagens de prospecção	-1	1	-1
Formação técnico-gerencial	Quantidade de horas de treinamento	1	1	-1
Motivação e saúde no trabalho	Índice de absenteísmo do quadro de pessoal	0	0	0
Retenção dos colaboradores	% de demissões a pedido ou sem justa causa em relação ao quadro total de funcionários	-1	0	0
MÉDIA		-0,25	0,5	-0,5

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS				
Excelência da produção	% de defeitos em relação ao volume total produzido	1	1	0
	Produtividade (qde produzida/horas trabalhadas)	1	1	-1
MÉDIA		1	1	-0,5

PERSPECTIVA CLIENTE				
Orientação a mercado	Quantidade de novos mercados ingressados	1	1	0
	Lançamento de produtos (novos + aperfeiçoamentos)	1	1	1
Satisfação do consumidor	Quantidade de reclamações + devoluções de produtos	-1	0	0
Fidelização do consumidor	Quantidade de clientes com incremento no volume de compras anuais	1	1	0
MÉDIA		0,5	0,75	0,25

PERSPECTIVA RESULTADOS FINANCEIROS				
Sucesso	Volume de vendas	0	1	0
Prosperidade	Retorno sobre capital próprio	-1	1	-1
MÉDIA		-0,5	1	-0,5

ESCORE FINAL MÉDIO DA EMPRESA	0,19	0,81	-0,31
-------------------------------	------	------	-------

Figura 15 – Resultado consolidado dos indicadores BSC das três empresas estudadas

Fonte: dados da pesquisa

Considerando que os indicadores acima espelham as interações que ocorrem dentro da organização e entre ela e o ambiente externo, possibilitando o intercâmbio e a acumulação de conhecimentos e habilidades próprias da empresa, o que leva ao aperfeiçoamento de suas atividades de valor e se torna fonte de vantagem competitiva (Porter, 1990; Hall, 1992), é razoável adotar a idéia de que o escore final médio de cada empresa encontrado acima pode ser plotado em um *continuum* que represente a intensidade da acumulação de capacidades organizacionais, indicativo da sua capacidade competitiva (Forte, Moreira & Moura, 2006).

Desse modo, pode-se obter uma síntese comparativa do processo de formação de vantagens competitivas sustentáveis das três empresas pesquisadas, que se apresenta, então, da seguinte forma:

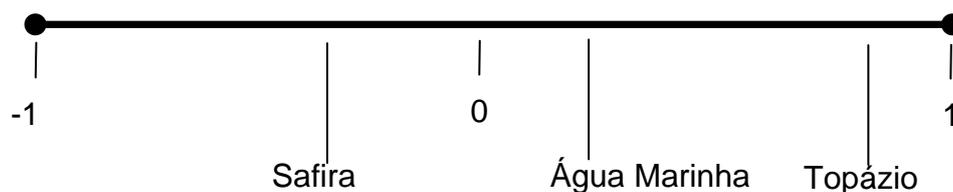


Figura 16 – Posicionamento relativo das empresas estudadas na formação de vantagens competitivas sustentáveis

Fonte: dados da pesquisa

A partir das inferências expostas acima, percebeu-se a necessidade de buscar dados adicionais, de natureza quantitativa, que agregassem mais informação ao estudo e pudessem, de alguma forma, respaldar as indicações apresentadas pelo modelo de análise acima proposto. Assim, foram pesquisados o volume total de vendas de cada empresa e as suas exportações, sendo possível obter os registros relativos aos períodos conforme abaixo. Nos gráficos, o eixo vertical da direita espelha o valor da média mensal de vendas (em reais), expressa em uma linha marcada com losangos; e o da esquerda, a média mensal das exportações (em dólares FOB), expressa em uma linha marcada com quadrados.

Conforme se pode ver abaixo, os dados relativos à Água Marinha indicam queda no faturamento bruto da empresa de 2005 para 2006, com recuperação parcial em 2007. As exportações, de outra parte, apresentaram elevação constante no triênio 2004-06, perdendo um pouco de força em 2007. Estes números aparentemente indicam que, apesar da forte crise que afetou o setor ao qual a empresa direciona seu produto (madeireiro), a incorporação de algumas vantagens competitivas pela companhia em função de sua atividade exportadora, principalmente relativas ao processo produtivo, permitiu evitar a continuidade da perda de mercado, invertendo a tendência em 2007. A forte valorização da moeda nacional, entretanto, começa a provocar efeito no volume exportado, a partir de 2007. Este efeito é intensificado pela quantidade ainda pequena de mercados externos em que a Água Marinha já conseguiu se estabelecer.

ANO	FATURAMENTO BRUTO R\$		EXPORTAÇÕES (US\$ FOB)	
	VALOR TOTAL	MÉDIA MENSAL	VALOR TOTAL	MÉDIA MENSAL
2004			132.474	11.040
2005	3.563.392	296.949	207.632	17.303
2006	2.901.040	241.753	257.217	21.435
2007 (até maio)	1.396.360	279.272	124.854	20.809

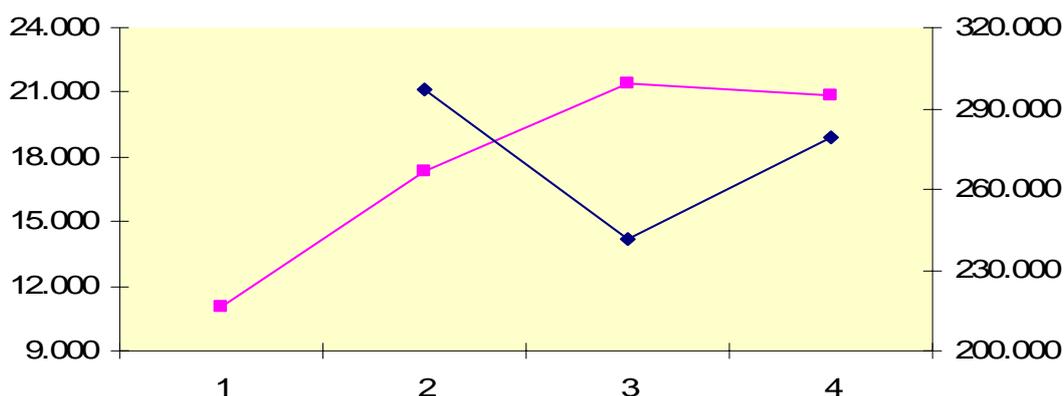


Figura 17 – Demonstrativo de faturamento e exportação – empresa Água Marinha

Fonte: dados da pesquisa

Os dados da Topázio, por outro lado, indicam um melhor desempenho, tanto nas exportações como no faturamento total, sugerindo que já estão se fazendo sentir os efeitos das vantagens competitivas incorporadas pela atividade exportadora, entre as quais se destacam principalmente a acumulação de conhecimentos e experiências e a diversificação das vendas proporcionados pela penetração em muitos mercados novos, e a formação técnico-gerencial de seu quadro de pessoal.

ANO	FATURAMENTO BRUTO R\$		EXPORTAÇÕES (US\$ FOB)	
	VALOR TOTAL	MÉDIA MENSAL	VALOR TOTAL	MÉDIA MENSAL
2004	4.126.656	343.888	150.338	12.528
2005	5.854.114	487.843	123.365	10.280
2006	8.405.459	700.455	165.425	13.785
2007 (até junho)			578.192	96.365

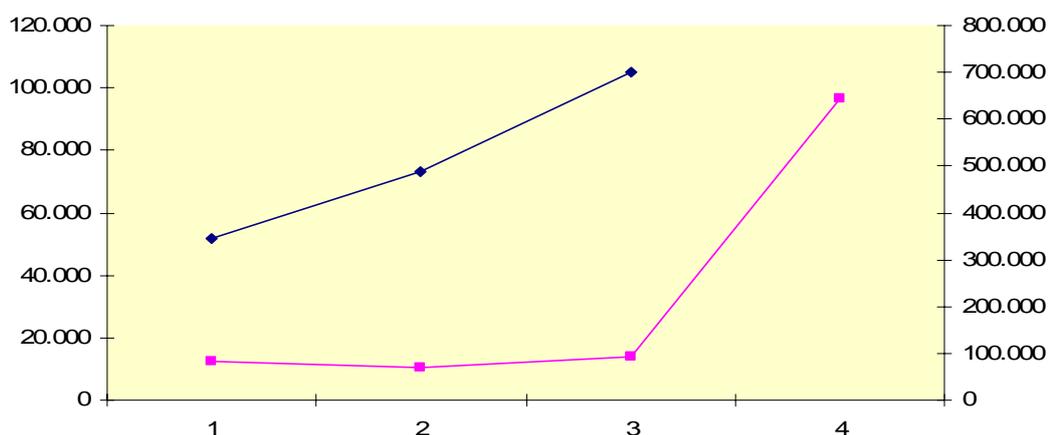


Figura 18 – Demonstrativo de faturamento e exportação – empresa Topázio

Fonte: dados da pesquisa

Finalmente, os números relativos à Safira sugerem que a empresa soube aproveitar no mercado interno as inovações provocadas pela sua inserção internacional, mas padece da dependência de um único comprador no exterior e dos resultados das estratégias de marketing elaboradas por esse comprador para os mercados que consomem o seu produto. Essa fragilidade, somada à influência negativa da valorização cambial vêm provocando redução no valor das exportações da empresa.

ANO	FATURAMENTO BRUTO R\$		EXPORTAÇÕES (US\$ FOB)	
	VALOR TOTAL	MÉDIA MENSAL	VALOR TOTAL	MÉDIA MENSAL
2004	1.592.470	132.706	124.750	10.396
2005	1.603.013	133.584	290.315	24.193
2006	1.802.335	150.195	203.776	16.981
2007 (até junho)			42.275	7.046

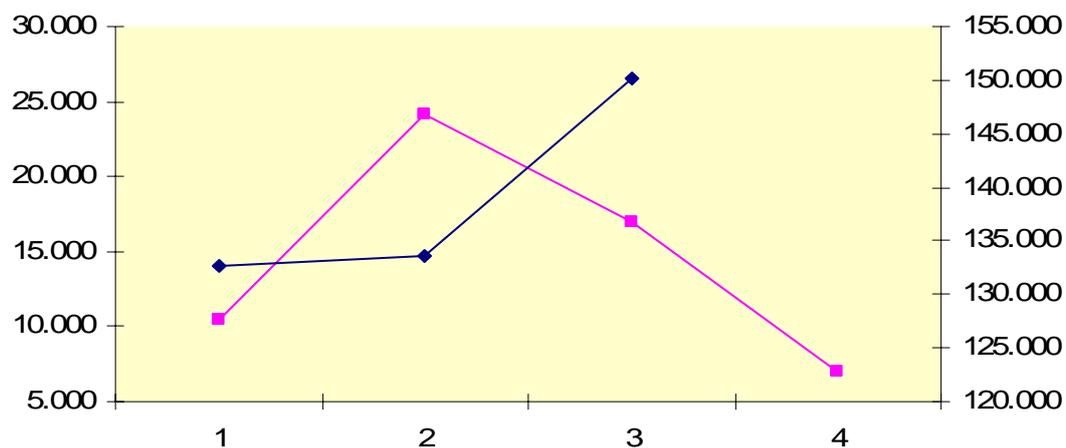


Figura 19 – Demonstrativo de faturamento e exportação – empresa Safira

Fonte: dados da pesquisa

6 CONCLUSÕES

Uma das primeiras conclusões a que o presente trabalho chega é a confirmação da validade das proposições estabelecidas pela Escola Nórdica, principalmente no que se refere à base do modelo teórico por ela proposto: as empresas continuam se internacionalizando de uma maneira progressiva, percorrendo estágios gradativos de inserção nos mercados externos, à medida que vão superando barreiras relativas às diferenças culturais com os países de destino, relacionadas ao idioma, à forma de fazer negócios, ao marco jurídico-normativo.

A julgar pelos resultados deste estudo múltiplo de casos, portanto, as empresas brasileiras não fogem a esse padrão, iniciando a sua atividade exportadora, via de regra, em resposta a estímulos externos, e sua primeira aproximação ativa com o mercado externo ocorre geralmente de maneira informal, desarticulada e não planejada. Verifica-se também que, não raro, as primeiras exportações se processam de forma indireta, em que a venda do produto ocorre em forma associada a um bem exportado por outra empresa.

Percebe-se, contudo, que o mundo está se tornando menor, isto é, a “distância psíquica” observada nos primórdios da elaboração teórica de Upsala, tem-se estreitado com o passar do tempo, em função da intensa evolução dos meios de transporte e comunicações ocorrida nas últimas décadas, aliada à sensível redução de seu custo. Atualmente, conseguem-se informações a respeito de mercados longínquos de forma fácil, rápida e barata, havendo a internet tornado-se uma poderosa aliada das empresas interessadas em explorar negócios no exterior.

Esta tendência, porém, ainda não foi suficientemente forte para derrubar as propostas iniciais do Modelo de Upsala, havendo apenas proporcionado uma aceleração no processo de superação gradativa das incertezas enfrentadas pelas empresas na conquista de mercados estrangeiros.

Uma outra conclusão importante a que nos remete o presente estudo é a influência da questão logística sobre a decisão de exportar. O transporte assume especial importância em um país de dimensões continentais como o Brasil, onde muitas vezes é mais econômico, para as firmas estabelecidas mais ao sul, exportar para países vizinhos como Argentina, Paraguai, Uruguai e Chile, do que vender para o Norte e Nordeste brasileiro. Isto é, a estratégia de desenvolver novos mercados do exterior acaba, em certos casos, sendo priorizada pelas empresas brasileiras em relação à opção de maior penetração no mercado nacional, em função de suas vantagens de localização.

Além desse aspecto, as principais motivações para ingressar no mercado externo identificadas por esta pesquisa corroboram com estudos anteriores, apontando: o aumento no volume de vendas; a estabilidade do faturamento, pela diversificação de mercados e os ganhos em competitividade obtidos pela economia de escala resultante da maior produção.

Por outro lado surgiu um fator motivador não identificado na literatura revisada por este trabalho: os ganhos de imagem e reputação obtidos pelas empresas que vendem seus produtos para outros países, em comparação a suas similares que comercializam somente no mercado doméstico. Possivelmente esta novidade se deva ao fato de que a maior parte dos estudos examinados, bem como o modelo teórico subjacente, foram concebidos em países desenvolvidos, onde esta vantagem não tem razão de existir, pois o ganho de reputação adquirido pela empresa exportadora está ligado ao fato de que atende mercados mais exigentes, localizados em países ricos, os quais possuem normas reguladoras mais estritas e consumidores que demandam produtos de alto nível. Posteriormente identificamos que Martinewski e Gomes (1999) também haviam observado este aspecto, ao estudarem a internacionalização de uma empresa brasileira de serviços. A exportação para mercados desenvolvidos, portanto, produz para as empresas localizadas em países emergentes como o Brasil, um efeito semelhante ao de uma certificação de qualidade, possibilitando a alavancagem das vendas internas.

O presente estudo também verificou que existem algumas situações na atividade exportadora que fogem ao modelo de evolução gradual formulado pela Escola Nórdica. São os casos em que as vendas não decorrem de uma ação deliberada e planejada pela empresa, os quais ocorrem em forma paralela com as atividades normais de exportação e assumem, muitas vezes, proporção importante do volume total do faturamento ao exterior. O caráter de aleatoriedade apresentado em operações dessa natureza aponta para a conclusão de que, além de ser o resultado de uma escolha estratégica, as exportações são também produto de movimentos emergentes e oportunidades que surgem em forma independente ao direcionamento estabelecido pelos gestores da empresa, não obedecendo, nestes casos, a um padrão pré-definido.

Por outro lado, os resultados da pesquisa sugerem que o tamanho não é fator determinante para o ingresso e permanência da firma na atividade exportadora, considerando a entrada e evolução satisfatória que duas delas apresentaram no mercado internacional: a Água Marinha, que iniciou suas atividades externas em 1990, classificada como micro empresa e pertence hoje à categoria de pequeno porte; e a Topázio, que começou a exportar em 2002, sob a classificação de pequeno porte e pertence atualmente à categoria de médio porte.

O que efetivamente parece influenciar o progresso e a consolidação da atuação no mercado internacional é o comprometimento progressivo dos recursos organizacionais na atividade de exportação.

Esta inferência é decorrente de haver-se verificado, por um lado, o conjunto de ações tomadas pela Topázio e Água Marinha – após a sua escolha estratégica pela atividade exportadora – principalmente no que se refere à formação técnico-gerencial de seu pessoal e à sofisticação de seus domínios na internet, com a inclusão de informações em inglês, francês e espanhol e a contratação de pessoal com conhecimento em idiomas estrangeiros para atender e dar suporte pós-venda aos clientes. Menos notável no caso da Água Marinha, em função da perda de

colaboradores motivada pelo modelo de remuneração adotado, a alocação enfática de recursos organizacionais promovida pela Topázio na área de comércio exterior é certamente uma das causas para a conquista progressiva de novos mercados no exterior, havendo esta empresa atingido em 2007 a marca de 37 países servidos por sua rede de distribuidores.

A ilação acima é corroborada ainda, por outro lado, pela análise da empresa Safira, que, apesar de haver tomado a decisão estratégica por participar do mercado internacional, não vem investindo intensivamente recursos nessa atividade. O presente estudo não pretende discutir os motivos que têm conduzido à empresa a não tomar ações mais incisivas na direção do avanço de seus negócios em outros países, propondo-se apenas a indicar a relação de causalidade entre essa postura e as dificuldades que a companhia vem enfrentando para manter seu volume de vendas no mercado externo, permanecendo na dependência de terceiros para realizar suas exportações.

Verifica-se, então, que o avanço das atividades internacionais exige uma abordagem estratégica agressiva por parte da empresa, que deve destinar em forma crescente os recursos organizacionais na direção desse objetivo, conduzindo à construção progressiva de conhecimentos específicos, obtido fundamentalmente através da acumulação de experiências, que lhe permitirão lidar melhor com os problemas da exportação e buscar novas oportunidades em mercados ainda não explorados. O que se quer afirmar, portanto, é que há uma relação direta entre comprometimento de recursos organizacionais, conhecimento do mercado externo – que torna os recursos mais valiosos e leva à formação de vantagem competitiva – e consolidação da atividade exportadora.

De outra parte, conforme já apontado em estudos anteriores, atuar além das fronteiras do país implica necessariamente, para uma empresa, uma modificação importante na visão do seu negócio, em seus valores internos e na gestão de suas operações, representando, portanto, uma mudança importante na sua estratégia. Tomando-se novamente os dois casos extremos do grupo estudado, verificou-se

que ambos fizeram a mesma escolha estratégica pela inserção internacional, salientando-se que a Safira demonstrou iniciativa e buscou, de maneira ativa, dar início a sua atividade exportadora, efetivando contatos através de câmaras de comércio bilaterais e participando em feiras internacionais. Entretanto, apenas a Topázio promoveu alterações internas, entre as quais se pode citar a contratação de um gerente comercial especializado em negócios internacionais além de uma reestruturação administrativa completa mais recentemente. Os resultados apresentados pelas duas empresas no que tange a mercados atendidos no exterior e volume de exportações, sugerem que é necessário reconfigurar a estrutura organizacional para a implementação bem sucedida de uma nova estratégia empresarial, buscando assegurar que distribuição dos papéis e tarefas das pessoas no trabalho e os mecanismos administrativos utilizados para controlar e integrar as suas atividades estejam efetivamente adequados à nova estratégia.

Outro aspecto que sobressai dos resultados deste trabalho é a importância do estudo detalhado do potencial de novos mercados no exterior e da estruturação de um plano de exploração dos mesmos, com adequada diversificação dos canais de distribuição, ações empreendidas pela Topázio e, em menor grau, pela Água Marinha. Ambas vêm buscando implementar a instalação de uma rede internacional de revendedores que lhes proporcione não só ampliar o volume de vendas, como diversificá-las regionalmente, possibilitando menor dependência de mercados e clientes. No outro extremo, a Safira, após alguns ensaios iniciais de participação em feiras do exterior, decidiu-se por entregar a função de prospecção mercadológica e distribuição de seu produto nas mãos de uma *trading company* do exterior, abstendo-se de realizar qualquer esforço de busca própria por novos compradores no exterior. Ao tomar esta atitude, a empresa tornou-se altamente dependente das diretrizes determinadas por um único comprador externo e de suas atitudes com relação ao produto, ao preço, à distribuição e às exigências promocionais para os mercados em que ele quiser atuar. A tendência de desempenho exportador das três empresas pesquisadas aponta no sentido de que a estratégia de marketing da empresa é uma capacidade fundamental, que deve ser preservada e desenvolvida internamente, de modo a proporcionar-lhe mais agilidade na resposta a movimentos bruscos de mercado e surgimento de novos negócios.

O aperfeiçoamento dos seus produtos e a busca constante pela redução de custos, alterando rotinas de produção e substituindo peças e componentes utilizados na fabricação dos equipamentos foi uma característica comum às três empresas pesquisadas. O levantamento efetuado pela pesquisa de campo, permite inferir que a abertura de diversos canais de informação, proporcionados pela entrada no mercado internacional, subsidiou o desenvolvimento da competência da inovação no âmbito organizacional. Entretanto, a capacidade de inovar, embora aprimore as atividades de valor da empresa, proporcionando a geração interna de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar – o que conduz à formação de vantagens competitivas sustentáveis – não consegue sozinha determinar a continuidade da empresa na atividade exportadora, embora possibilite melhores condições de operar.

A permanência das empresas brasileiras no mercado internacional depende, portanto, de um conjunto de fatores, que neste estudo foram agrupados, com o uso da metodologia BSC, em quatro perspectivas abrangentes de análise. Nesse sentido, a síntese apresentada pela figura 16 não pretende ser um modelo determinístico, mas almeja espelhar, de forma simples, a atual tendência das três empresas e deve ser analisada, a partir dos detalhes fornecidos por cada indicador.

É fundamental, ainda, ressaltar que a formação de vantagens competitivas identificadas e analisadas pelo presente estudo devem ser entendidas no contexto da estrutura industrial em que as empresas pesquisadas estão inseridas, assim caracterizado:

- inexistência de monopólio ou oligopólio;
- inexistência de cartéis
- poucas barreiras à entrada de novos concorrentes no segmento
- o seu produto não é absolutamente singular em relação aos oferecidos pelos demais competidores

Finalmente, cabe salientar que as informações obtidas com a presente pesquisa indicaram que as empresas estudadas consideram muito importante a sua permanência no mercado externo seja pela maior possibilidade de obter informações sobre produtos concorrentes e novas tecnologias lançadas no exterior; seja para justificar a estrutura organizacional existente, a rede de distribuidores preparada e treinada no exterior e os investimentos já realizados na prospecção do mercado.

Isso conduz à conclusão provavelmente mais importante deste estudo: quando os fatores acima elencados não detêm maior significância para a empresa – ou não são percebidos por ela como importantes – há grande possibilidade de sua saída do mercado internacional, principalmente se as margens de lucro nele obtidas forem inferiores àquelas proporcionadas pelas vendas domésticas ou, ainda, se outras barreiras forem sentidas, de natureza alfandegária, logística ou extra-tarifária.

Isto é, na ocorrência de dificuldades mais intensas no mercado externo, em relação ao doméstico, a probabilidade de deixar de exportar é tanto maior quanto mais as empresas se enquadrarem nas seguintes condições:

- não possuem identidade e marcas próprias no exterior;
- não investiram na prospecção de mercado, realizando estudos de mercados novos, viagens ao exterior e participando de feiras e missões empresariais no estrangeiro;
- não estabeleceram rede de distribuidores no exterior;
- não investiram em treinamento de pessoal interno e externo à empresa, capacitando-os sobre as funcionalidades do produto e habilitando-os a dar assistência a compradores estrangeiros na fase pós-venda;
- não investiram na criação de uma estrutura organizacional internada voltada para o comércio exterior, com pessoas especializadas na área e capacitadas em idiomas estrangeiros;

- não percebem a necessidade de manter-se atualizadas tecnologicamente e que a maior fonte para isso está na disputa de mercados externos

Em outras palavras, as empresas que mais provavelmente estarão desistindo de exportar serão aquelas que não incorporarem a atividade exportadora a sua estratégia, permitindo que as vendas ao exterior, que se iniciaram de maneira fortuita, assim continuem, sem merecer maior cuidado e ênfase, notadamente em termos de formação técnico-gerencial, adequação da estrutura organizacional e um plano efetivo de marketing voltado para a consolidação dos mercados já atingidos e o estudo e seleção de novas oportunidades em outros países.

Limitações do estudo

Embora as evidências resultantes de casos múltiplos sejam, em geral, consideradas mais convincentes, quando comparadas ao estudo de caso único, é muito provável que qualquer conjunto de casos, por mais representativo que seja, não consiga produzir elementos de convicção suficientes para estabelecer-se uma generalização.

Assim, é preciso considerar que o tamanho da amostra, o porte das empresas estudadas, o setor da economia em que estão inseridos os casos pesquisados e a sua localização geográfica limitam a extensão dos resultados do presente estudo.

Cabe também observar que não foi analisada a influência sobre o desempenho organizacional eventualmente causada pelo regime de tributação adotado por cada empresa.

Sugestões para futuros estudos

Como primeira sugestão, recomenda-se a extensão do presente modelo de estudo para outros casos, buscando-se verificar, em distintos contextos, como o ingresso e a evolução no mercado internacional das empresas se comportam em relação aos fatores críticos de sucesso e respectivos indicadores aqui analisados.

Outro aspecto que pode ser trabalhado em estudos futuros é a ampliação do conjunto de fatores críticos de sucesso, incluindo-se indicadores relativos a questões particulares do setor industrial em que a empresa atua e verificando a sua relação com a formação de vantagens competitivas sustentáveis.

Finalmente, um tema merecedor de um novo e cuidadoso estudo é o desafio da etapa de internacionalização posterior à atividade exportadora, não abrangida por este trabalho: o investimento direto no exterior. Pôde-se perceber, tangencialmente ao longo da pesquisa de campo, que as empresas aqui analisadas não cogitam, sequer remotamente, da hipótese de estabelecer unidades fabris no exterior, em forma própria ou mesmo sob a modalidade de *joint-venture*. É uma questão instigante verificar as razões para esse posicionamento estratégico, considerando principalmente as dificuldades apresentadas pelo setor exportador face à sobrevalorização atual da moeda nacional em relação ao dólar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**. Vol.. 24, n. 2, p. 209-231, abr-jun 1993.

ANDREWS, K. R. Formulando Estratégias. Em MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 57-65.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARNEY, J. B. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. Vol.17, p. 99-120, Mar 1991.

BARNEY, Jay B. & HESTERLY, William. Economia das Organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

BELL, Jim; CRICK, Dave & YOUNG, Stephen. Small firm internationalization and business strategy: an exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK. **International Small Business Journal**, vol. 22, n. 1, p. 23-34, Feb. 2004.

BOUDON, Raymond. **A ideologia ou a origem das idéias recebidas**. São Paulo: Ática, 1989.

BOURGUINON, Annik; MALLERET, Véronique; NORREKLIT, Hanne. The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: the ideological dimension. **Management Account Research**. 15: 107-134, 2004.

CALOF, Jonathan L.. The impact of size on internationalization. **Journal of Small Business Management**, vol. 31, n. 4, p. 60-70, Oct. 1993.

CHANDLER, Alfred Dupont, Jr. **Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Massachusetts: The MIT Press, 1990.

CHILD, John. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. **Sociology**, 6: 1-22, 1972.

CHRISTENSEN, Carl H.; ROCHA, Angela; GERTNER, Rosane Kerbel. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, vol. 18, n. 3, p. 61-77, Fall 1987.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, New Series, vol. 4, issue 16, p. 386-405, Nov. 1937.

COLLIS, D. J. How valuable are organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, vol. 15, Special Issue, p. 143–152, 1994.

DE NEGRI, João Alberto; Araújo, Bruno C. P. de Oliveira; *et al.* **As empresas brasileiras e o comércio internacional**. Brasília: IPEA, 2006.

DION, Kathleen R. Measuring Intangible Assets: the internal perspective. **Cost Management**, Boston. Vol. 14, n. 3, p. 135, May-Jun/2000.

DONALDSON, Lex. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol. 1. São Paulo: Atlas, 1988.

DRUCKER, Peter. **Concept of the Corporation**. United States: Transaction Publishers, 1993.

DUNNING, John H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of Economics of Business**, vol. 8, n. 2, p. 173-190, jul/2001.

DUNNING, John H. Reappraising the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism. **International Trade Journal**, vol. 9, n. 2, p. 153-202, 1995.

FAHY, John. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, vol. 11, p. 57-78, 2002.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David e HAGUENAUER, Lia. **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. São Paulo: Positivo Livros, 2004.

FISCHER, Bruno Brandão. Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. **Anais do XXX Enanpad**. Salvador, BA, set/2006.

FORTE, Sérgio H. A. Cavalcante; MOREIRA, Márcia Z. & MOURA, Héber J.. Competitividade Internacional baseada em recursos. Estudo do processo de internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. **Anais do XXX Enanpad**. Salvador, BA, set/2006.

GESTRIN, Michael. **Is Export-oriented FDI better?** Paper prepared for the inaugural conference. In: OECD GLOBAL FORUM ON INTERNATIONAL INVESTMENT: new horizons and policy challenges for foreign direct investment in the 21st century, Mexico City, Nov 2001.

HAAR, Jerry; ORTIZ-BUONAFINA, Marta. The Internationalization Process and Marketing Activities: The Case of Brazilian Export Firms. **Journal of Business Research**, vol. 32, n. 2, p. 175-181, Feb. 1995.

HALL, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, vol. 13, n. 2, p. 135–144, Feb. 1992.

HAMEL, Gary. Strategy Emergence. **Executive Excellence**, p. 3-4, Dec. 1998.

HANSEN, Gary S.; WERNERFELT, Birger. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**. Vol. 10, p. 399-411, Sep-Oct 1989.

HEMAIS, Carlos A. & HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. **A internacionalização das empresas: estudos de gestão internacional**. Cap. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HYMER, Stephen. The efficiency (contradictions) of multinational corporations. **American Economic Review**. Vol. 60, p. 441-448. 1970.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. Disponível em <http://ibge.gov.br>. Acesso em 06 jun. 2007.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. **World Economic Outlook Database**. Sep. 2006.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 3, p. 305-360, 1976.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internalization process of the firm: a model of knowledge development on increasing foreign commitments. **Journal of International Business Studies**. Vol. 8, p. 23-32, Spring 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**. Vol. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**. P. 305-22, Oct. 1975.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Ásia lidera em internacionalização das empresas**. Porto Alegre: Companhia Jornalística J. C. Barros, p. 5, 17/10/06.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Harvard, vol. 70, n. 1, p. 71-79, Jan-Feb., 1992.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, Harvard, vol. 71, n. 5, p. 134-147, Sep-Oct., 1993.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, Harvard, vol. 74, n. 1, p. 75-85, Jan-Feb., 1996.

KING, N. The qualitative interview. IN: CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research. A practical guide**. Thousands Oaks, California: SAGE, 1995.

LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**. P. 1-13. Sep-Oct 1975.

LEONIDOU, Leonidas C.; KATSIKEAS, Constantine S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business**. Vol. 27, 3, p. 517-551, 1996.

LYLES, M. A research agenda for strategic management in the 1990's. **Journal of Management Studies**. Vol. 27, 4, p. 363-375. 1990.

LUCE, Fernando Bins & ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência.** Anais do XXVI ENANPAD, Salvador, Bahia, 2002.

LUCCHESI, Cristiane Perini. Empresas investem mais no exterior. **Valor Econômico**, São Paulo, 14/02/2006.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; FONSECA, Valéria; FERNANDES, Bruno. Mudança e Estratégia nas Organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA L. M.. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINEWSKI, André Luís; GOMES, Josir Simeone. **Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o estudo de caso da Pontal Engenharia S.A.** Anais do VI Congresso Internacional de Custos – Universidade do Minho, Braga, Portugal, 1999.

McDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. New venture internationalization, strategic change and performance: a follow-up study. **Journal of Business Venturing.** Jan 1996, p. 23-40.

MELIN, L. Internationalization as a Strategy Process. **Strategic Management Journal.** Vol. 13, Winter 1992, p. 98-118.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Exportação Brasileira por Porte de Empresa – 2005/2004.** Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/ExpBraPorEmp2005.php>>. Acesso em 03 mar. 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Balança Comercial Brasileira – Dados Consolidados.** Brasília, 2006, 19 p.

MINTZBERG, H. Estratégias Genéricas. Em: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001a, p. 89-97 e 326-330.

MINTZBERG, H. Cinco Ps da Estratégia. Em MINTZBERG, H e QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001b, p. 26-32.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. F. G. de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PETERSON, Bent; WELCH, Lawrence S.. Foreign operation mode combinations and internationalization. **Journal of Business Research**, vol. 55, n. 2, p. 157-162, Feb. 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov-Dec 1996.

RHODEN, Marisa I. S.; HENKIN, Hélio. **A exportação como estratégia nas pequenas e médias empresas: evidências e implicações para os programas de apoio**. Em: XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia, 2004, Itapema.

ROSA, Patrícia Rodrigues. **Internacionalização da empresa Marcopolo S.A.:** um estudo de caso. 2006. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

ROOS, G. ROOS, J. Measuring your company's intellectual performance. **Long Range Planning**, vol. 30, n. 3, p. 413-426, 1997.

SMART, Scott B., MEGGINSON, William L. & GITMAN, Lawrence J. **Corporate Finance**. USA: Thomson South-western, 2004.

SERRA, Fernando Ribeiro *et al.* **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SLOAN, Alfred P., Jr. **My years with General Motors**. New York: Doubleday, 1990.

SVEIBY, Karl E. **Métodos para avaliar ativos intangíveis**. Jan. 2001. Disponível em <<http://www.intangiveis.com.br>>. Acesso em 14/03/2004.

TEECE, D. J. Transaction cost economics and the multinational enterprise: an assessment. **Journal of Economic Behavior and Organization**. Vol. 7, p. 21-45, 1986.

THE ECONOMIST. **The return of von Clausewitz.** London: The Economist Newspaper Limited, vol. 362, pp. S18-S20, March 9, 2002.

VALOR ECONÔMICO. **Capital fora do país aumentou 25% em 2005.** São Paulo: Valor Econômico S.A., p. C1, 31/10/06.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, p. 190-207, may 1966.

WELCH, L. S. & WIEDERSCHEIM, P.. Initial Exports – a Marketing Failure? **Journal of Management Studies**, 17, 3, p. 333-344, Oct. 1980.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. Vol. 5, 171-180, Apr-Jun 1984.

WANG, Jui-Chi. [Executing Strategies on Intellectual Capital: Case Study for Management and Corporate Governance.](#) **Journal of American Academy of Business**, vol. 11, num. 1, p. 125-132, Mar 2007.

WORLD TRADE ORGANIZATION. **International Trade Statistics.** Switzerland: WTO Publications, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, Stephen. Business Strategy and the Internationalization of Business: recent approaches. **Managerial and Decision Economics**, vol. 8, p. 31-40, 1987.

ZAWISLAK, Paulo. Nota técnica in: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D.. **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 180-185.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. Reflexões a respeito da decisão de fazer cooperação tecnológica. **Anais do XX ENANPAD.** Rio das Pedras, RJ, p. 22-25, set/1996.

ZILBER, Moises Ari; FISCHMANN, Adalberto A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. **Anais do XXVI ENANPAD.** Salvador, BA, 2002.

ANEXO 1: MODELO DE ENTREVISTA

a) Principais entrevistados: dirigentes e funcionários das empresas, notadamente aqueles vinculados ao negócio internacional.

b) Informações básicas:

Nome do entrevistado:

Cargo/Função na empresa:

Formação profissional:

Antiguidade na empresa:

Experiências profissionais anteriores:

c) Tópicos investigados:

- Principais forças indutoras para o ingresso da empresa no mercado internacional.

- ✓ Economias de escala;
- ✓ Estabilização das vendas, pela diversificação
- ✓ Arbitragem de alíquota de impostos;
- ✓ Fatores de produção mais baratos;
- ✓ Transferências lucrativas de inovação de um lugar para outro;
- ✓ Melhoria no desempenho devido à competição mais intensa;
- ✓ Outros.

- Estudos realizados antes de a empresa ingressar em novos mercados externos.

- Processo de seleção dos mercados externos de que a empresa participa e definição dos produtos a serem oferecidos a cada mercado.

- Modo de entrada nos mercados externos e principais variáveis de influência na decisão.

- Escolha dos canais de distribuição.

- Condução da fase pós-venda ao cliente.
 - ✓ Entrega (agilidade, custo, cumprimento de prazos)
 - ✓ Garantias (prazo, cobertura, etc.)
 - ✓ Assistência técnica (facilidade de obtenção, custo, etc.)
 - ✓ Devoluções
 - ✓ Pesquisa de satisfação
 - ✓ Aperfeiçoamento do produto

- Como se traduz no planejamento estratégico da empresa a participação no mercado internacional.
 - ✓ Faz parte da visão de futuro
 - ✓ Está presente no diagnóstico do ambiente externo (análise do mercado e da concorrência no estrangeiro)
 - ✓ São identificados os pontos fortes e fracos da empresa vinculados a esse tema
 - ✓ Constitui meta objetiva (% do faturamento, quantidade de novos mercados a conquistar, quantidade de filiais ou representantes novos no exterior, etc.)

- Benefícios obtidos pela empresa atribuídos ao seu ingresso no mercado internacional.
 - ✓ Financeiros
 - ✓ Não financeiros
 - Aprimoramento das atividades de planejamento estratégico
 - Formação técnica e gerencial
 - Estabelecimento de acordos de colaboração e alianças estratégicas:

- Vertical (fornecedores e clientes)
- Horizontal (competidores)
- Aprimoramento das atividades de valor
- fontes (ou input): aquisição de matéria prima, gestão de pessoas, recursos financeiros;
- processamento: tecnologia de produção;
- suporte: serviços jurídicos, atividades de controle;
- design: pesquisa e desenvolvimento de produto;
- entrega (ou output): políticas de preço e promoção, mercados, canais de distribuição, serviços associados ao produto.
- Outros

ROTEIRO COMPLEMENTAR DE PESQUISA COM O USO DO MÉTODO BSC

PERSPECTIVAS	FATORES CRÍTICOS	INDICADORES
Aprendizagem e Crescimento	Conhecimento e experiência em mercados externos	Quantidade de participações em eventos internacionais: feiras, exposições e missões empresariais e viagens de prospecção
	Formação técnico-gerencial	Quantidade de horas de treinamento
	Motivação e saúde no trabalho	Índice de absenteísmo do quadro de pessoal
	Retenção dos colaboradores	% de demissões a pedido ou sem justa causa em relação ao quadro total de funcionários
Processos Internos	Excelência da produção	% de defeitos em relação ao volume total produzido
		Produtividade (qde produzida/horas trabalhadas)
Cliente	Orientação a mercado	Quantidade de novos mercados ingressados
		Lançamento de produtos (novos + aperfeiçoamentos)
	Satisfação do consumidor	Quantidade de reclamações + devoluções de produtos
	Fidelização do consumidor	Quantidade de clientes com incremento no volume de compras anuais
Resultados Financeiros	Sucesso	Volume de vendas
	Prosperidade	Retorno sobre capital próprio