

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: O CASO BRASILEIRO

Pedro Guilherme Kraus¹

Resumo: Neste artigo, analisa-se a internacionalização de empresas brasileiras e tipificam-se neste processo quatro grandes etapas: pré-envolvimento, envolvimento passivo, envolvimento ativo e envolvimento comprometido. As três etapas iniciais estão voltadas ao entendimento do desenvolvimento incremental de exportações e a última ao envolvimento comprometido com ou sem investimento direto no exterior. As quatro grandes etapas são divididas em estágios intermediários. Descreve-se, também, o que leva uma empresa produtora exportadora a evoluir ou retroceder em seu processo de internacionalização. Constatou-se que as empresas produtoras exportadoras brasileiras, em sua maioria, são exportadoras passivas, com o seu foco gerencial voltado para a área de produção em detrimento da comercialização internacional de seus produtos. Por outro lado, as empresas produtoras exportadoras brasileiras buscam formas mais comprometidas de atuação, após a obtenção de sucesso prévio no processo incremental de exportações.

Palavras-chave: internacionalização, exportação, empresa produtora exportadora.

1 INTRODUÇÃO

O atual estágio do desenvolvimento brasileiro exige uma ampliação da inserção das empresas produtoras exportadoras no mercado internacional. Dessa forma, buscou-se, por meio da construção de um modelo levantar novas luzes sobre a realidade de empresas produtoras exportadoras brasileiras.

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

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

¹ Professor visitante da California State University, East Bay, Diretor do International Business Institute of the Americas, Consultor de Negócios Internacionais. ibi@ibi-americas.com.br.

Na literatura especializada, todavia, tem crescido o número de estudos e relatos sobre exportações, tendo em vista a ampliação das relações comerciais em nível internacional, e as experiências de integração e cooperação econômica. O desenvolvimento de exportações, contudo, é apenas o primeiro passo que uma empresa pode realizar no sentido de se tornar internacional, ou seja, internacionalizar-se.

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

No tocante aos modelos de internacionalização, o desenvolvido pela Universidade de Uppsala, na Suécia (ANDERSEN 1983, p. 210), foi construído a partir de experiências de empresas desse país. Os modelos de Bilkey e Tesar (1977), Czinkota (1986) e Andersen (1983, p. 213) foram elaborados com base nas realidades empíricas de empresas multinacionais. Essas empresas têm operado de forma mais intensiva, principalmente, no triângulo: Estados Unidos da América, Europa e Japão.

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

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

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

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

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

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

Com o crescimento do comércio em nível internacional e devido à proliferação de empresas multinacionais em todos os continentes, Levitt (1983) visualizou o fenômeno da

homogeneização. A homogeneização pressupõe que produtos padronizados sejam vendidos em todos os países e regiões do planeta de uma mesma forma. A esse fenômeno Levitt chamou de globalização dos mercados.

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

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

No mercado global, portanto, há produtos que se assemelham, mas apresentam características peculiares aos desejos e necessidades dos consumidores locais. Neste particular, há concordância com Douglas e Wind (apud MELOAN e GRAHAM, 1998), pois as tendências globalizantes não tem padronizado as preferências dos consumidores, como Levitt (1983) tentou demonstrar.

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

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

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

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

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

Os argumentos para uma maior participação brasileira em nível internacional são muitos. Silva (1997, p.32), por exemplo, levanta diversos questionamentos sobre a política de comércio exterior brasileira. A argumentação central se refere à não exigência de porte para

exportar. O argumento básico para este autor é a “qualidade do processo”, e não o tamanho da empresa.

As colocações de Silva (1997, p. 32) não podem ser aceitas no seu todo, pois diversos autores discordam do seu posicionamento. E, conforme já levantado anteriormente, a competição em nível internacional ocorre com empresas de maior porte, fato corroborado pelos estudos de Daemon (1979) e (1993) e Denis e Depelteau (1985), para os quais, o maior tamanho está associado à continuação das operações de exportação.

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

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

Entende-se que, uma linha de ação mais robusta visando o estabelecimento de estratégias de penetração em mercados internacionais, no longo prazo, seria a formação de consórcios, conforme proposto por Infante (1985) e Daemon (1993). Outra alternativa colocada é a formação de agrupamentos de compra/venda, os quais elevariam o volume de produtos ofertados e o poder de negociação das pequenas empresas agrupadas.

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

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

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

Leonidou e Katsikeas (1996, p. 519) concordam com os argumentos de Czinkota e Ronkainen (1993) e afirmam que exportar é o primeiro e decisivo passo para se ampliar o processo de internacionalização, ou para o desenvolvimento de negócios em nível internacional. Para esses autores, há um certo processo de aprendizado seqüencial, como, por exemplo: exportação, licenciamento, formação de joint venture, ou, ainda, a realização de investimentos próprios em território estrangeiro.

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

- 1) a qualidade dos recursos humanos, tanto em nível gerencial, como na força de trabalho em piso de fábrica; 2) uma clara visão da missão corporativa; 3) habilidade

para se por em ação a estratégia corporativa; 4) uma atenção especial aos detalhes das operações de exportação (mercado a mercado, produto a produto, contrato a contrato, ligados ao negócio).

Por outro lado, Bilkey e Tesar (1977, p. 94) não encontraram relação entre preparo gerencial e ampliação de exportações. Para esses autores, quando são os clientes que solicitam os produtos, não há como atribuir muitos créditos aos administradores da empresa, por mais preparo técnico formal e experiência que eles tenham. As pesquisas anteriores (KRAUS, 1995 e KRAUS e LUCIANI 1998), e os trabalhos de Daemon (1993) e Minervini (1991) encontraram os mesmos resultados.

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

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

O caso brasileiro corrobora as descobertas de Cooper e Kleinschmidt (1985). Nas décadas de 60 e 70, muitas empresas iniciaram suas operações internacionais exportando produtos para a Europa, fato que se explica, pois muitos desses empresários brasileiros são de descendência européia, estando culturalmente próximos.

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

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

Para Leonidou e Katsikeas (1996, p. 524), na fase de pré-engajamento, podem ser encontrados três diferentes tipos de empresas:

- a) as que vendem seus produtos somente no mercado doméstico e não estão interessadas em exportação;
- b) as com atuação no mercado doméstico, mas seriamente considerando a atividade de exportação;
- c) as que já exportaram no passado, mas o fizeram durante um período reduzido de tempo.

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

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

A classificação elaborada por Leonidou e Katsikeas (1996) leva algumas vantagens sobre outras, pois qualquer empresa produtora de bens, exportadora ou não, pode ser classificada. O modelo cobre desde as empresas aparentemente não interessadas e focadas

no mercado doméstico, até aquelas plenamente engajadas e comprometidas em operações internacionais de exportação.

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

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

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

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

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

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

Estes mesmos autores (LOUREIRO e SANTOS; 1991, p. 27) afirmam também que nas operações com investimento direto no exterior, a empresa produtora exportadora pode utilizar as seguintes estratégias de ação: subsidiária comercial, subsidiária de produção, subsidiária mista, joint venture e projetos especiais.

O que não fica claro no trabalho de Loureiro e Santos (1991) é se uma empresa produtora exportadora pode utilizar diferentes estratégias de ação quando atua em um mesmo país, ou mercado. Estes autores dão a entender que o processo é sequencial, e a empresa passaria de um estágio classificado como “sem investimento”, para outro, de “comprometimento de recursos”. A experiência prática demonstra ser possível a atuação com diversas estratégias de abordagem em um mesmo mercado.

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

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

vendas no exterior sobre o total de vendas; [...] intensidade das atividades de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento); [...] intensidade de promoção; [...] vendas provenientes de exportações sobre o total de vendas; [...] Lucros obtidos no

exterior sobre o total de lucros; [...] uso de recursos no exterior sobre o percentual de recursos; [...] percentual das subsidiárias no exterior sobre o total de subsidiárias; [...] orientação da alta administração para o exterior; [...] experiência internacional da alta administração; [...] dispersão física das operações internacionais.

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

Entende-se, dentro deste trabalho, que uma visão seqüencial de passos, ou estágios, apresentada pelos diversos autores é mecanicista, pois incorpora elementos estáticos colocados um após o outro, como se fossem passos de dança.

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

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

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

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

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

A mais extensiva tentativa de se levantar o processo de internacionalização no Brasil é o trabalho do grupo de pesquisadores da Fundação Dom Cabral (1996). Estes pesquisadores buscaram, através de estudos de caso, explicações para o fenômeno da internacionalização. Para eles (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996, p. 53), houve uma evolução incremental de participação das empresas brasileiras no mercado internacional, a qual pode ser dividida em três grandes períodos: décadas anteriores aos anos 80; transição da década de 80; e situação presente iniciada a partir dos anos 90.

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

Um aspecto crítico, do ponto de vista metodológico, foi a coleta dos dados, pois os

mesmos foram coletados por questionários remetidos via correio, o que levanta dúvidas sobre a qualificação dos respondentes, e também sobre o conhecimento desses sobre a temática da internacionalização.

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

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

A maior limitação, em termos metodológicos, contudo, parece ser a perspectiva adotada nesses estudos. As pesquisas tentaram entender o processo de internacionalização a partir de uma perspectiva sincrônica, não houve uma preocupação com a evolução do fenômeno no tempo. Isto pode ser observado em diversos estudos: Loureiro e Santos (1991), Andersen (1993), Sullivan (1994), Calof (1994), Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996), e Eriksson et al. (1997).

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

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

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

Na busca do entendimento de processos organizacionais, que a exemplo da internacionalização, ocorrem ao longo do tempo, Mintzberg (1978) propõe uma sequência de quatro passos:

- a) coleta de informações básicas;
- b) dedução de estratégias e períodos de mudança;
- c) análise intensiva dos períodos de mudança;
- d) análise teórica.

Mintzberg (1978) procura, com sua metodologia, num primeiro momento, identificar o

período de tempo no qual se desenvolveu o processo. Após isto, são analisados momentos decisivos para a organização. No caso das empresas produtoras exportadoras, momentos importantes podem ser, por exemplo: construção de uma nova planta industrial com vista à exportação, contratação ou investimentos em Recursos Humanos, penetração em um novo mercado externo, abertura de escritório de vendas no exterior, abertura ou aquisição de subsidiária de produção no exterior, processo de sucessão no comando da empresa, formação de *joint venture*, processos de fusão ou incorporação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

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

Buscou-se juntar o conhecimento disponível, a experiência e a criatividade, para se elaborar a proposta de modelo. Para se entender os modelos é importante a noção de estrutura. A noção de estrutura se relaciona não com a realidade empírica, mas com os modelos criados a partir dela.

Buscou-se, portanto, ao construir o modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras representar a realidade brasileira. Neste sentido, foi utilizada a perspectiva de Johanson e Vahlne (1977). A proposta de modelo foi baseada, num primeiro momento, em trabalhos teórico-empíricos do autor (KRAUS, 1994 e KRAUS e LUCIANI, 1998), e no acompanhamento empírico ao Programa America International Marketing (AIM Program) (1998 a 1999), na California State University, Hayward, Estados Unidos. Levantou-se, também, a literatura, onde se destacam os trabalhos de: BILKEY e TESAR (1977), JOHANSON e VAHLNE (1977), DENIS e DEPELTEAU (1985), CHRISTENSEN (1987), LOUREIRO e SANTOS (1991), MINERVINI (1991), BONACCORSI (1992), ANDERSEN (1993), DAEMON (1993), e BUCKLEY (Apud FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996).

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

O AIM Program é um programa desenvolvido pela California State University, Hayward. Nesta Universidade, o autor desenvolveu atividades complementares de doutoramento,

participou de grupo de pesquisa e lecionou marketing internacional.

A população foco da observação participante foi escolhida pelo critério de acessibilidade. Buscaram-se 5 empresas produtoras exportadoras catarinenses, quatro delas localizadas em Blumenau e uma em Jaraguá do Sul, todas clientes do AIM Program. Este Programa desenvolve pesquisa do mercado Norte-americano e Europeu para as empresas clientes.

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

4 PROPOSTA DE MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

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

Tendo em mente os modelos identificados na literatura, cabe colocar alguns pressupostos do modelo apresentado. O modelo caracteriza quatro grandes etapas sequenciais, as quais tipificam o comprometimento da empresa produtora com as operações internacionais. Essas quatro grandes etapas foram divididas em estágios bem caracterizados.

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

Pressupõe-se se também, no modelo, que são reduzidas as probabilidades de se saltar estágios ou etapas. Este pressuposto se baseia em observações da realidade de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Verificou-se que a empresa vai evoluindo de um estágio a outro e de uma etapa a outra. Isto não caracterizaria o modelo como linear, pois as empresas produtoras exportadoras é que têm apresentado este padrão incremental e, portanto, não se tentou acomodar a realidade ao modelo.

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

O modelo apresenta quatro grandes etapas do processo de internacionalização de empresas no Brasil: pré-envolvimento, envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido.

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

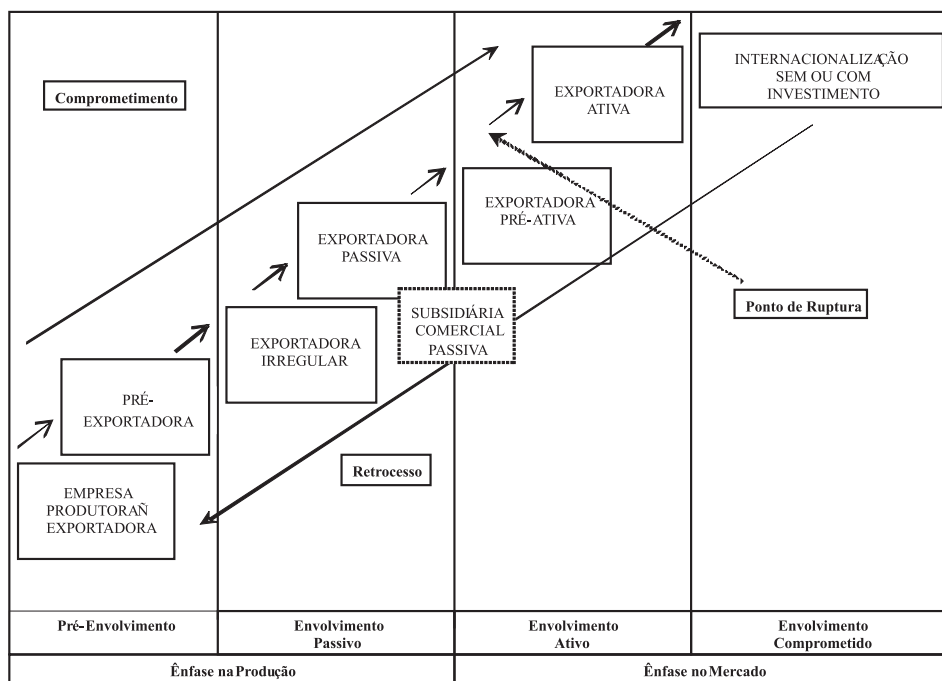


Figura 1 – Proposta de modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras

A seguir são colocados, de forma geral, as etapas e estágios que compõem o modelo proposto.

4.1 A ETAPA DE PRÉ-ENVOLVIMENTO

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

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

4.1.1 O estágio de empresa produtora não exportadora

A empresa produtora não exportadora é caracterizada como aquela centrada totalmente no mercado doméstico brasileiro. A empresa enquadrada neste estágio,

independente de seu tamanho, de ter ou não capacidade ociosa, ou potencial exportador, adotou como parâmetro a atuação exclusiva dentro do mercado brasileiro. A segurança de atuar dentro de um ambiente econômico onde se fala a mesma língua, com cultura semelhante, e com regras conhecidas, e, acima de tudo, que demanda quantidades significativas de produtos e serviços, é um atrativo nada desprezível.

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

O fato de a empresa ser descoberta ou procurada por agentes ou importadores internacionais demonstra que muitas empresas produtoras não exportadoras desconhecem o seu potencial para desenvolver exportações. Tal situação as coloca em desvantagem nas negociações, pois esses agentes ou importadores conhecem detalhadamente o *marketing mix* (produto, preço, promoção e distribuição) de seus mercados. Observa-se, na realidade empresarial, que esses intermediários impõem condições à empresa produtora, para que esta venha a iniciar exportações. Na maioria dos casos, esses intermediários atuarão como uma “janela” para o mercado que a empresa terá no futuro. Janela, que mostrará somente o cenário escolhido por esses intermediários.

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

4.1.2 O estágio de empresa pré-exportadora

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

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

Quando colocado neste trabalho que a empresa pode ser encontrada por agentes de compra ou importadores, isso diz respeito ao fato do Estado de Santa Catarina ser um pólo empresarial, conhecido nacional e internacionalmente. Esses contatos são facilitados pelas constantes visitas que esses intermediários fazem a seus fornecedores

habituais e há um real interesse desses em diversificar as fontes de suprimentos.

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

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

Com a caracterização do envolvimento passivo pode-se melhor qualificar o comportamento empresarial observado. A vivência tem demonstrado que as empresas produtoras enquadradas nesta etapa não fazem um esforço deliberado para exportar, mas são compradas.

4. 2 A ETAPA DE ENVOLVIMENTO PASSIVO

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

4.2.1 O estágio de exportadora irregular

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

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

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

Os recursos humanos que atuam nos departamentos, gerências de comércio exterior das empresas enquadradas como exportadoras irregulares dão maior ênfase aos aspectos da sistemática de comércio exterior. Observou-se uma preocupação dos profissionais

com as questões de transporte, embarque, seguro, câmbio e desembaraço de mercadorias, em detrimento de aspectos ligados a negociação, promoção de exportação, lançamento ou adaptação de produtos e obtenção de informações de mercado para a tomada de decisões.

Os fatores que fazem uma exportadora irregular a evoluir ao estágio de exportadora passiva, em grande parte estão ligados a três fatores, os quais podem atuar de forma isolada ou conjunta: uma liderança organizacional forte, recursos humanos qualificados em comércio exterior, agentes de compra e importadores interessados em ampliar os negócios com a empresa.

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

4.2.2 O estágio de exportadora passiva

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

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

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

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

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

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

4.3 A ETAPA DE ENVOLVIMENTO ATIVO

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

O envolvimento ativo em exportações, além do reconhecimento por parte da empresa de sua passividade, passa também por uma mudança no foco de atuação, pois a empresa passa da produção para o mercado. Isso tende a ocorrer tanto nas relações dentro do mercado doméstico brasileiro, como em nível internacional.

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

4.3.1 O estágio de empresa exportadora pré-ativa

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

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

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

Neste estágio, a empresa toma consciência dos malefícios de sua passividade, pois é, em grande parte, uma fabricante de "*private label*", e, portanto, não tem a sua marca conhecida nos principais mercados. E essa tomada de atitude caracteriza certa ruptura com os posicionamentos empresariais anteriores. Essa ruptura amplia o risco e pode levar a empresa, se mal sucedida, a retrocessos.

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

4.3.2 O estágio de empresa produtora exportadora ativa

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

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

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

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

4.4 A ETAPA DE ENVOLVIMENTO COMPROMETIDO

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

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

A implantação de um escritório de vendas será uma decorrência natural da necessidade da empresa estar mais próxima dos clientes, buscando antever suas necessidades e desejos, atuando em atividades de pós-venda e ampliando sua participação. O que muitas empresas têm analisado, quando da implantação de um escritório, são as relações de custo benefício, e de localização geográfica. Nesse sentido, a implantação de um escritório seria o ápice do processo de internacionalização via desenvolvimento de exportações.

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

No modelo colocado ainda, há necessidade de se comentar sobre a grande linha com uma seta apontando para a direita, na parte superior do modelo. Esta linha e o sentido de direção à direita significam ampliação de comprometimento. Entende-se que

o comprometimento aumenta progressivamente com o envolvimento da empresa em suas operações internacionais.

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

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em âmbito empresarial produzir e vender a um único mercado pode gerar fraquezas, as quais facilitarão que novos entrantes penetrem o mercado. Internacionalizar-se tem sido uma das estratégias que muitas empresas ao redor do planeta têm buscado para fazer frente aos concorrentes internacionais e melhorar a competitividade em seus mercados domésticos.

As empresas brasileiras, de forma geral, e as empresas produtoras exportadoras, de forma particular, possuem reduzido tempo de aprendizagem, uma vez que somente na década de 90, o país abriu-se de forma mais consistente, ao mercado internacional.

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

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

Além da constatação empírica de que internacionalização no Brasil significa ampliar exportações, descobriu-se, nesse processo incremental, alguns aspectos importantes, como, por exemplo: o comprometimento gradual, o retrocesso brusco ou aos saltos, a armadilha da internacionalização, o ponto de ruptura com o estado passivo, e que, na maioria, somente após o sucesso em exportações a empresa adota outras estratégias, com ou sem investimento direto no exterior.

O comprometimento foi entendido, neste trabalho, como um processo gradativo de

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

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

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

Observa-se na realidade, e o modelo proposto reflete graficamente, que empresas exportadoras passivas, exportadoras pré-ativas ou exportadoras ativas estão em um grau mais elevado de comprometimento, pois um recuo pode significar a perda de clientes e de recursos, além da possibilidade de criação de uma imagem negativa.

Como o processo de comprometimento é gradativo e, em muitos casos, lento, poderia se pensar que o retrocesso é a sua antítese. Ou seja, o retrocesso também ocorreria de forma gradual, à medida que a empresa fosse desacelerando o processo de internacionalização. A realidade empírica dos negócios internacionais, todavia, mostra que uma empresa enquadrada em um alto estágio de comprometimento, uma exportadora ativa, por exemplo, pode retroceder aos saltos, podendo, inclusive, voltar à condição de pré-exportadora ou não exportadora.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Após a descoberta da passividade, segue-se uma fase pré-ativa, onde a empresa adota ações de ampliação das atividades de promoção comercial, preparação ou contratação de pessoal qualificado e realização de pesquisas de mercado. Se bem sucedida em suas ações, a empresa produtora exportadora pré-ativa avança para o que chamamos, neste trabalho, de ponto de ruptura.

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

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

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

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 24, n. 2, p. 209-231, Second Quarter 1993.

BAUERSCHMIDT, Alan e SULLIVAN, Daniel. Common factors underlying barriers to export: studies in the U.S. paper industry. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 16, n. 3, p. 111-123, Fall 1985.

BEHRENDT, Frederico L. **Comércio exterior**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

BILKEY, Warren e TESAR, George. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, New Jersey, p. 93-101, Spring/Summer 1977

BONACCORSI, Andrea. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 23, n. 4, p. 605-635, Fourth Quarter 1992.

CALOF, Jonathan L. The relationship between firm size and export behavior revisited. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 25, n. 2, p. 367-387, Second Quarter 1994.

CATEORA, Philip R. e GRAHAM, John L. **International marketing**. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999

CAVES, Richard E. Research on international business: problems and prospects. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 29, n. 1, p. 5-19, First Quarter 1998.

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

COLAIACOVO, J. L. **Canales de comercialización internacional**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1989.

_____. **Negociación e contratación internacional**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1990.

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

_____. **Traiding companies**: experiência profissional: textos y casos. Rio de Janeiro: Ph.D. Editora, 1986.

COOPER, Robert G. e KLEINSCHMIDT, Elko J. The impact of export strategy on export sales performance. **Journal of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 16, n. 1, p. 37-55, Spring 1985.

CZINKOTA, Michael R. International trade and business in the late 1980s: an integrated U.S. perspective. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 17, n. 1, p. 127-134, Spring 1986.

CZINKOTA, Michael R. e RONKAINEN, Ilkka A. **International marketing**. Fort Worth: Dryden Press, 1993.

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

_____. **Empresas de comércio exterior: estudos de casos**. Porto Alegre, Sulina, 1979.

_____. **Empresas de comércio internacional**: organização e operacionalidade. Blumenau, FURB, 1993.

_____. **Mercados X produtos**: negociações internacionais. Blumenau: Ed. da FURB, 1995.

DENIS, Jean-Emile e DEPELTEAU, Daniel. Market knowledge, diversification and export expansion. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 16, n. 3, p. 77-89, Fall 1985.

DICHTL, Erwin, KOEGLMAYR, Hans-Georg e MUELLER, Stefan. International orientation as a precondition for export success. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 21, n. 1, p. 23-40, First Quarter 1990.

ERIKSSON, Kent et al. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 28, n. 2, p. 337-360, Second Quarter 1997.

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

GRIPSRUD, Geir. The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 21, n. 3, p. 469-485, Third Quarter 1990.

INFANTE, Vidal Suncion. **O consórcio de exportação como um agente dinamizador na transnacionalização da pequena e média empresa brasileira: um estudo no estado de São Paulo**. Florianópolis: IX ENANPAD, Editora da UFSC, 1985, p. 241-49.

JOHANSON, Jan e VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, New Jersey, p. 23-32, Spring/Summer 1977.

KAMATH, Shyam et. al. **Managing export entry and expansion**: concepts and practice. New York: Praeger Publishers, 1987.

KRAUS, Marlene H. **Gestão de fluxo de caixa**: um estudo de caso na Comercializadora Alfa Ltda. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

KRAUS, Pedro G. **A estrutura para o comércio internacional das empresas do setor moveleiro de Santa Catarina**. Blumenau: CNPq. Relatório de pesquisa, 1994.

_____. **Organização e operacionalidade das comercializadoras internacionais localizadas em Blumenau, Santa Catarina**. Blumenau: CNPq, Relatório de pesquisa, 1995.

_____. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. 2000. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

KRAUS, Pedro G. e LUCIANI, Patrícia. **Os fatores que obstaculizam uma maior inserção no mercado internacional das empresas produtoras exportadoras localizadas em Blumenau/Santa Catarina**. 1998. Relatório de pesquisa apresentado ao CNPq, 1998.

LEONIDOU, Leonidas C. e KATSIKEAS, Constantine. The export development process an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 27, n. 3, p. 517-551, Third Quarter 1996.

LEVITT, Theodore. The globalization of Markets. **Harvard Business Review**, v. 2, n. 3, p. 13-23, Second Quarter 1983.

LOUREIRO, Fernando A. e SANTOS, Silvio A. dos. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo v. 26, n. 1, p. 23-34, jan./mar. 1991.

MELOAN, Taylor W. e GRAHAM, John L. **International and global marketing: concepts and cases**. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

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

MINTZBERG, H. Patterns of strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, p. 34-48, May, 1978.

MYERS, Matthew B. Incidents of gray market activity among U.S. exporters: occurrences characteristics, and consequences. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 30, n. 1, p. 105-126, First Quarter 1999.

PETTIGREW, A.M. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.

RAMASWAMY, Kannan, KROECK, Galen e RENFORTH, William. Measuring the degree of internationalization of firm: a comment. **Journal of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v.27, n.1, p. 167-177, First Quarter 1996.

RUGMAN, Alan M. e HODGETTS, Richard M. **International business a strategic management approach**. New York: McGraw-Hill, 1995.

SILVA, Adriano. O governo e as exportações. **Revista Exame**, ano 30, No. 13, 18/07/97, p/ 32-34.

SERINGHAUS, F. H. Rolf. **The role of trade missions in export expansion: a comparison of users and nonusers**. New York: Praeger Publishers, 1987.

SERINGHAUS, F. H. Rolf e BOTSCHEN, Guenther. Cross-national comparison of export promotion services: the views of Canadian and Austrian companies. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 22, n. 1, p. 115-133, First Quarter 1991.

SULLIVAN, Daniel. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 325-342, Second Quarter 1994.

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

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

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

THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF COMPANIES: THE CASE OF BRAZIL

Abstract: In the present article, we analyze the internationalization process of Brazilian companies, and we present a four stage typology: ante-involvement, passive involvement, proactive involvement and engaged involvement. The three first stages are oriented to explain the incremental development of export activities, while the last stage expressed an increased involvement and engagement with or without investment. The four main stages are distributed in different intermediate stages. The study presents also a description of the motives of growing and retrocession of the internationalization process of industrial export companies. The results of the study showed, that the greater number of Brazilian companies are considered passive export companies, and their managerial focus is mainly oriented to production activities instead to international marketing. On the other hand, a proactive strategy of internationalization is correlated to previous incremental export activities.

Key-words: Internationalization, export, industrial export company

Data de recebimento do artigo: 20/02/2006

Data de aceite do artigo: 15/05/2006