UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: UM ESTUDO MULTICASO NAS CINCO MAIORES EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA

FÁBIO VERRUCK

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

Caxias do Sul, agosto de 2009

FÁBIO VERRUCK

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: UM ESTUDO MULTICASO NAS CINCO MAIORES EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

Caxias do Sul, agosto de 2009

FÁBIO VERRUCK

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: UM ESTUDO MULTICASO NAS CINCO MAIORES EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de 2009.

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Dr. Antônio Domingos Padula - UFRGS

_____
Prof. Dr. Ademar Galeli - UCS

_____
Prof. Dr. Eric Dorion - UCS

Aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Paulo Fernando Pinto Barcellos, que com seu conhecimento acadêmico e posicionamento crítico contribuiu para o engrandecimento deste trabalho e para meu aprimoramento científico.

Ao Rodrigo Bampi e à Fernanda Lazzari, companheiros de aprendizado, por sua amizade impagável.

À empresa em que trabalho, VISATE, que não é internacional em suas operações, mas sim em sua visão empreendedora, por acreditar e investir no potencial dos seus colaboradores.

À Raquel Weber, pelo incentivo, pelo companheirismo, pela cobrança, pela compreensão, pelas discussões filosóficas, pelas discussões não-filosóficas, pelas confidências, pelas frustrações conjuntas, pelo amor, do qual sou eternamente grato e espero ser merecedor.

“Nos negócios, como na arte, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de imaginar com originalidade o que é possível.”

Hamel & Prahalad

RESUMO

O processo de internacionalização das empresas é um fenômeno complexo, que depende de uma série de fatores inter-relacionados tanto no ambiente interno quanto externo à organização. Nesse contexto, a realidade sócio-cultural, política e econômica na região de origem parecem exercer influência significativa sobre a forma e os motivos que levam as organizações a atuarem no mercado externo. Supondo-se tal premissa verdadeira, tornar-se-ia correto afirmar que o processo de internacionalização de empresas localizadas em determinadas regiões geográficas apresenta semelhanças decorrentes da sua realidade comum. Com base nesta argumentação, o presente trabalho teve o intuito de identificar nas cinco maiores empresas da Serra Gaúcha evidências confirmatórias da proposição em questão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se como base metodológica o estudo multicaso. Foram realizadas entrevistas em profundidade com o principal executivo de comércio internacional em cada uma das empresas escolhidas, além de uma extensa pesquisa documental em publicações e registros históricos. A análise dos resultados foi realizada de acordo com os princípios da análise de conteúdo, utilizando-se mais especificamente das técnicas de análise temática de um texto, propostas por Bardin (2004). As análises foram realizadas, ainda, à luz das principais teorias e estudos da internacionalização das empresas, com ênfase nos modelos de Uppsala e do Paradigma Eclético. Os resultados demonstraram que o contexto sócio-cultural, político e econômico na região de origem foram determinantes como estímulos iniciais para a internacionalização das empresas estudadas e nas suas estratégias de entrada nos primeiros mercados estrangeiros. Porém, essa influência foi tornando-se menor conforme seu grau de internacionalização aumentava.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas, Estratégias Internacionais, Marketing Internacional.

ABSTRACT

The internationalization process of companies is a complex phenomenon that depends on a number of interrelated factors in the environment both internal and external to the organization. Considering this, the socio-cultural, political and economic context in the company's country of origin seems to influence the reasons why organizations go to international markets as well as the way they do it. Assuming this premise as true, it would be correct to say that the internationalization process of companies located in different geographical regions has similarities due to their common reality. Thus, the present study intents to identify confirmatory evidences of this proposition among the five largest companies established in Brazil's Serra Gaucha. In order to accomplish this purpose, a qualitative study was conducted, using the multicase study methodology. In-depth interviews with the chief executive of international trade in each one of the companies chosen were realized, additionally to an extensive documentary research in publications and historical records. The analysis was carried out in accordance with the principles of content analysis, using more specifically thematic analysis techniques, as in Bardin (2004). The tests were performed considering the major theories and studies of the internationalization of companies, with emphasis on Uppsala and Eclectic Paradigm models. The results showed that the socio-cultural, political and economic context in the region of origin were crucial as the initial inducements for the internationalization process of the companies studied and their entry strategies in the first foreign markets. However, this influence was becoming smaller as the degree of internationalization increased.

Key words: Internationalization of Firm, International Strategies, International Marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Variáveis que impactam sobre o grau de internacionalização da empresa 27
Figura 2 – Internacionalização e networking estratégica 30
Figura 3 – Principais estímulos à internacionalização das empresas 39
Figura 4 – Principais barreiras à internacionalização das empresas 41
Figura 5 – Culturas de alto e baixo contexto 43
Figura 6 – Evolução das formas de atuação internacional 47
Figura 7 – Forças que governam a competição em um setor industrial 50
Figura 8 – Matriz de desenvolvimento de Produtos/Mercados 51
Figura 9 – Matriz de atratividade do mercado 52
Figura 10 – Principais variáveis do ambiente de marketing internacional 55
Figura 11 – Os cinco elementos estratégicos-chave na formulação e implementação de estratégias internacionais 58
Figura 12 – Alternativas estratégicas de planejamento global de produto 64
Figura 13 – Dimensões estratégicas relevantes 68
Figura 14 – Critério de seleção amostral 71
Figura 15 – Entrevistas realizadas 74
Figura 16 – Relação entre Ano de Fundação x Ano da Primeira Exportação x País da Primeira Exportação 108
Figura 17 – Importância do mercado exterior para as organizações estudadas 109
Figura 18 – Unidades no exterior 110
Figura 19 – Principais barreiras citadas pelas empresas 111
Figura 20 – Relação entre forças no mercado doméstico e formas de atuação no exterior 113
Figura 21 – Formação do pensamento estratégico nas empresas pesquisadas 117
Figura 22 – Framework do processo de internacionalização nas empresas pesquisadas 119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimentos diretos do Brasil, 2001-2007.....15

Tabela 2 – Evolução das exportações gaúchas no período 2003-08.....21

Tabela 3 – Participação das exportações, segundo as seções, as divisões e os grupos da CNAE, do Rio Grande do Sul (em percentual).....21

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CKD	Complete Knock-Down
EUA	Estados Unidos da América
FDI	Foreign Direct Investment
FEE	Fundação de Economia e Estatística do Estado do Rio Grande do Sul
FGV	Fundação Getúlio Vargas
MDIC	Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
PICE	Política Industrial e de Comércio Exterior
RS	Rio Grande do Sul
SOBEET	Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

1.1 CONTEXTO DE PESQUISA 14
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA 16
1.3 OBJETIVOS 17
1.3.1 Objetivo geral 17
1.3.2 Objetivos específicos 18
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO 18

2. REVISÃO TEÓRICA 23

2.1 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS 24
2.1.1 A Escola de Uppsala 26
2.1.2 As redes de relacionamento 29
2.1.3 As empresas multinacionais 31
2.1.4 O desenvolvimento de subsidiárias 32
2.1.5 O Paradigma Eclético 33
2.2 CONDICIONANTES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS 35
2.2.1 Barreiras e estímulos à internacionalização 35
2.2.2 O papel da cultura na gestão internacional 42
2.2.3 As diferentes orientações da empresa internacional 44
2.2.4 Formas de entrada no mercado internacional 45
2.3 ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS 49
2.3.1 A análise de cenários 50
2.3.2 Planejamento estratégico internacional 53
2.3.3 Princípios de segmentação e posicionamento de mercado 55
2.3.4 Estratégias de produto e preço 59
2.3.5 Adaptação de produtos e da comunicação ao contexto global 60
2.3.6 Estratégias internacionais de distribuição 65

3 MÉTODO DE PESQUISA 69

3.1 ESCOLHA DOS CASOS 71
3.2 COLETA DE DADOS 72
3.2 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 74

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS 76

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS 76
4.1.1 Perfil da Empresa A 76
4.1.2 Perfil da Empresa B 77
4.1.3 Perfil da Empresa C 78
4.1.4 Perfil da Empresa D 79
4.1.5 Perfil da Empresa E 80
4.2 EVOLUÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL 81
4.2.1 Evolução Internacional da Empresa A 81
4.2.2 Evolução Internacional da Empresa B 82
4.2.3 Evolução Internacional da Empresa C 84
4.2.4 Evolução Internacional da Empresa D 85
4.2.5 Evolução Internacional da Empresa E 87
4.3 BARREIRAS E ESTÍMULOS À ATUAÇÃO INTERNACIONAL 89
4.3.1 Barreiras e estímulos, segundo Empresa A 89
4.3.2 Barreiras e estímulos, segundo Empresa B 90
4.3.3 Barreiras e estímulos, segundo Empresa C 92
4.3.4 Barreiras e estímulos, segundo Empresa D 94
4.3.5 Barreiras e estímulos, segundo Empresa E 95
4.4 ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO NO MERCADO EXTERIOR 97
4.4.1 Estratégia de atuação internacional da Empresa A 97
4.4.2 Estratégia de atuação internacional da Empresa B 100
4.4.3 Estratégia de atuação internacional da Empresa C 103
4.4.4 Estratégia de atuação internacional da Empresa D 104
4.4.5 Estratégia de atuação internacional da Empresa E 106
4.5 ANÁLISE COMBINADA DOS CASOS 108
4.5.1 O processo de internacionalização 108
4.5.2 Barreiras identificadas pelas empresas 111
4.5.3 Estratégia e gestão 112

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 114

5.1 A REALIDADE SOCIOECONÔMICA 114
5.2 O COMPARATIVO COM AS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO 115
5.3 A RELAÇÃO COM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL 116
5.4 AS SIMILARIDADES NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO 118
5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 120
5.6 DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PESQUISAS 120

REFERÊNCIAS 122

1 INTRODUÇÃO

O nível de competição global alcançado na atualidade impele as organizações a repensarem suas formas de atuação, tendo em vista a nova dinâmica do comércio internacional. Atualmente, é difícil imaginar qualquer país tão suficientemente isolado para que não seja afetado pelas mudanças econômicas e políticas mundiais (CATEORA; GRAHAM, 2001). Mesmo empresas que possuem atuação exclusivamente local sofrem com o impacto da concorrência em diversos níveis, inclusive contra multinacionais. Dessa forma, a inserção no mercado internacional deixou de ser uma opção exclusiva das grandes empresas para se tornar uma alternativa rentável em termos de lucro e ganho de competitividade (MINERVINI, 2001; LEVITT 2001; OHMAE, 2001).

Além de se demonstrar uma alternativa viável de expansão de mercados, a internacionalização é uma forma de testar as competências da empresa e estabelecer alianças estratégicas importantes. Para isso, entretanto, mesmo as empresas que adotam o processo mais simples de internacionalização, a exportação, precisam estar preparadas para realizarem investimentos de longo prazo, pois existem muitas barreiras que podem dificultar seu ingresso em mercados estrangeiros (MINERVINI, 2001). Por outro lado, muitas vezes a internacionalização não é uma questão de opção, mas sim de necessidade. A abertura econômica, ao mesmo tempo em que estimula o comércio internacional, eleva a concorrência para um âmbito global e faz com que as empresas procurem expandir sua abrangência para diversos mercados não apenas como uma ferramenta competitiva, mas também como única alternativa para sobrelevar a concorrência (KEEGAN, 2002).

Somado a isso, o surgimento de novas tecnologias tem contribuído para facilitar o ingresso no comércio exterior. Ferramentas como a rede mundial de computadores e a telefonia móvel agilizam as negociações, melhoram a comunicação entre partes negociantes e permitem a resolução de problemas a grandes distâncias com rapidez quase instantânea. A formação de blocos econômicos também facilita as negociações entre países próximos porque derruba barreiras e cria regiões em que o intercâmbio comercial é intenso e praticamente livre

de tarifas (CATEORA; GRAHAM, 2001; CASTELLS, 1999). Dessa mesma forma, a abertura econômica que está sendo experimentada em países como China, Índia e, mais recentemente, Cuba, estimula as empresas a atuarem em novos países. Diante dessa realidade favorável, muitas delas avançam em seu processo de internacionalização, passando para degraus mais avançados de inserção nos mercados estrangeiros. A consequência disso está no aumento da frequência e dos locais em que tal fenômeno vem acontecendo. Países emergentes, que até pouco tempo eram meros hospedeiros das organizações vindas de países desenvolvidos, agora lançam empresas para o mercado global, formando suas próprias multinacionais (KAHNNA; PALEPU; SINHA, 2005; BARTLETT; GHOSHAL, 2000).

Esse estímulo que as empresas têm recebido para internacionalizarem sua atuação, entretanto, precisa ser considerado com cautela. A busca por novos mercados no exterior é uma atividade complexa, que compromete os recursos da empresa e exige a formação de equipes especializadas, com competências específicas (MINERVINI, 2001). Sendo assim, é necessário que a empresa interessada no mercado externo esteja preparada para realizar investimentos de longo prazo, com o intuito de obter retornos que não serão imediatos. Para isso, o planejamento da atuação internacional precisa estar corretamente delineado. A escolha de mercado deve estar embasada em um sólido diagnóstico a respeito do comportamento de tomada de decisão do consumidor, da posição dos produtos da firma, no ciclo de vida dos produtos, da segmentação, do posicionamento e do comportamento competitivo do mercado externo em questão (KAHNNA; PALEPU; SINHA, 2005; KEEGAN, 2002; CATEORA; GRAHAM, 2001; BARTLETT; GHOSHAL, 2000).

1.1 CONTEXTO DE PESQUISA

A revista *The Economist* de abril de 2007 publicou uma reportagem especial de mais de quinze páginas sobre o Brasil com o título *Dreaming of Glory*. Essa espécie de relatório sócio-econômico sobre o país lançava logo de início uma pergunta que, de certa forma, simplifica o paradoxo vivido pela economia nacional: *O Brasil é grande, democrático, estável e rico em recursos; então por que não está indo muito melhor?* A resposta é fornecida na própria reportagem em diversos níveis. Entre os principais motivos citados figuram a elevada

carga tributária sobre as empresas, a morosidade do serviço público, os elevados gastos do governo e a falta de infra-estrutura adequada para sustentar o crescimento da produção. A reportagem questiona, ainda, a dependência nacional dos *commodities* como principais produtos de exportação, já que estes são produtos com pouco valor agregado. Por outro lado, o relatório também apresenta alguns acertos do país, em especial no que diz respeito aos investimentos na produção e desenvolvimento de tecnologias do biocombustível. Como ponto positivo, cita, também, o surgimento das multinacionais brasileiras e o aumento dos investimentos feitos pelas empresas brasileiras no exterior, conforme pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1 – Investimentos diretos do Brasil, 2001-2007

Ano	FDI Outward*	FDI Inward**
2001	-2.257,58	22.457,35
2002	2.482,11	16.590,20
2003	0.249,30	10.143,52
2004	9.806,98	18.145,88
2005	2.516,70	15.066,29
2006	28.202,49	18.882,21
2007	7.067,01	34.585,34

* Investimentos feitos pelas empresas brasileiras no exterior (em milhões de dólares)
** Investimentos recebidos pelas empresas brasileiras do exterior (em milhões de dólares)
Fonte: Relatório da UNCTAD 2008

Os dados são importantes para demonstrar que a estabilidade está chegando ao ponto em que as empresas sentem-se à vontade para investir no mercado internacional com um maior nível de comprometimento e complexidade, que vão além das simples exportações. Essa, entretanto, é uma realidade que apenas há poucos anos se faz presente, resultados da estabilidade econômica e da evolução tecnológica e gerencial das empresas nacionais. As organizações brasileiras precisaram sofrer um verdadeiro choque para que passassem a investir na sua competitividade e dos seus produtos e libertar-se da proteção governamental de que eram beneficiadas até o final dos anos 80 pelas políticas de substituição das importações e pela desvalorização do câmbio (GUIMARÃES, 1991).

De acordo com dados da SOBEET (2007), no Brasil atual existem três razões que explicam o aumento dos investimentos no exterior nos últimos anos: (i) continuação e aprofundamento das estratégias de internacionalização dos grandes *players* brasileiros, buscando desenvolver novos mercados; (ii) evolução das estratégias de acesso a mercados,

procurando saltar barreiras comerciais ou reduzir custos de transporte ao instalar subsidiárias em outros países; (iii) apreciação da taxa de câmbio real, propiciando maior segurança na tomada de decisão sobre investimentos no exterior. Os dados expostos na Tabela 1, entretanto, mostram que essa evolução não é regular. Há ainda muita insegurança por parte das empresas brasileiras para aumentar seu nível de comprometimento nos mercados internacionais.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A escalada pelos degraus da internacionalização não depende apenas de fatores econômicos ou da atuação governamental. Em um âmbito interno à organização, é uma operação arriscada e precisa envolver análises aprofundadas da empresa interessada, principalmente se esta for advinda de um país emergente. Muitas vezes, pequenas variações no ambiente internacional são suficientes para desestabilizar todo o processo de inserção internacional e comprometer a estratégia no longo prazo (MINERVINI, 2001). Nesse sentido, dois fatores a serem considerados são o relacionamento da empresa com os mercados estrangeiros e a organização dos canais de comercialização nos diferentes países com os quais negocia (PIPKIN, 2000).

A opção pela atuação internacional precisa levar em conta as características do negócio em que a empresa atua, a cultura de distribuição em cada país com o qual se relaciona e a realidade existente no próprio país onde a organização possui a sua sede (CATEORA; GRAHAM, 2001). No que diz respeito ao país de origem, há que se considerar, ainda, se existe uma cultura exportadora local, se há órgãos de fomento e suporte às atividades internacionais e, inclusive, a imagem que o país dispõe perante o mercado internacional (MINERVINI, 2001).

Além disso, em épocas em que existe certa estabilidade monetária e uma moeda forte, como é o caso do Brasil no momento, muitas vezes cria-se a impressão de que produzir apenas para o mercado interno parece ser mais rentável, uma vez que os custos acabam sendo menores. A atuação nos mercados estrangeiros, entretanto, pode servir como forma de

aumentar a capacidade de produção em escala da empresa, conquistar novos mercados e ganhar mais competitividade, ao levar a organização a novas realidades competitivas. A comercialização com mercados externos pode servir, ainda, como uma alternativa para as situações em que o mercado doméstico tenha uma recaída (LIVINGSTONE, 1976).

Existem diversas opções possíveis na formatação de uma estratégia internacional de atuação. A configuração e a coordenação das atividades internacionais são dimensões da estratégia internacional; as mesmas são influenciadas por fatores endógenos e exógenos à empresa (MINERVINI, 2001). Características referentes ao tipo de indústria, tipo de produto ou serviço, prioridades competitivas e variáveis ambientais do país hospedeiro criam uma série de combinações possíveis para essas duas dimensões. Uma análise estratégica acerca dessas variáveis deve adequar e combinar as mesmas de forma que a produção internacional crie vantagens competitivas globais (KAHNNA; PALEPU; SINHA, 2005).

A Serra Gaúcha é uma região que se destaca nesse contexto, pois atualmente possui empresas de reconhecimento internacional, com atuação em todos os cinco continentes. Muitas dessas empresas já passaram das etapas iniciais do processo de internacionalização e vêm gradativamente aumentando o grau de envolvimento com mercados externos, servindo como exemplo para outras empresas inseridas na mesma realidade (SOBEET, 2007). Dessa forma, a questão central de pesquisa que se delineia a partir de tais constatações pode ser resumida na seguinte indagação: *Como foi realizado o processo de internacionalização das principais empresas da Serra Gaúcha?*

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Investigar o processo de internacionalização das cinco maiores empresas da Serra Gaúcha, segundo o ranking FGV das 500 maiores empresas brasileiras.

1.3.2 Objetivos específicos

a) Identificar a trajetória inicial das cinco maiores empresas da Serra Gaúcha, segundo o ranking FGV, no mercado internacional a partir dos primeiros contatos no exterior.
b) Identificar os estímulos e as barreiras enfrentadas por essas empresas ao atuarem no comércio internacional.
c) Levantar informações referentes à estratégia atual de atuação internacional das empresas objeto de estudo.
d) Elaborar um comparativo entre as cinco empresas, procurando identificar semelhanças e diferenças na forma de lidar com os mercados estrangeiros.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No Brasil, durante os primeiros anos da década de noventa foi desenhada a base do que se transformou no programa oficial de abertura, adotado em junho de 1990, através das diretrizes gerais da “Política Industrial e de Comércio Exterior” (PICE). Naquela época, foram eliminadas praticamente todas as restrições quantitativas relevantes a importações, e foi introduzido um calendário de reduções de tarifas que iria ser implantado gradualmente até dezembro de 1994, data em que o processo de abertura econômica estaria completo (BIELSCHOWSKY, 1999). Até essa época, as empresas nacionais obtinham vantagens não de sua força competitiva perante os concorrentes, mas sim de algumas barreiras naturais resultantes das altas taxas de inflação, aliadas à desvalorização da moeda em relação ao dólar.

O elevado custo dos produtos importados privilegiava as empresas nacionais, na medida em que obrigava o consumidor interno a optar por produtos brasileiros, mesmo que de menor qualidade, uma vez que a disparidade com o preço do dólar eliminava qualquer esperança de um consumidor comum obter bens estrangeiros.

A desvalorização frente à principal moeda estrangeira trazia uma posição competitiva similar para a indústria brasileira no mercado internacional. A competição por preço era a principal força nacional no mercado exterior, pois era possível obter grandes lucros apenas devido à favorabilidade da taxa de câmbio (CANUTO; RABELO; SILVEIRA, 1997). Por isso, após 1994, com a constante valorização do real, os setores produtivos voltados à exportação começaram a sentir a falta de competitividade no mercado internacional. A paridade em relação ao dólar fez com que algumas empresas perdessem terreno no comércio externo e interno, fato agravado devido à constante invasão de produtos estrangeiros no mercado interno.

O impacto gerado pela abertura do mercado na década de 90 criou um ambiente totalmente novo para empresas acostumadas a utilizar o protecionismo como principal ferramenta competitiva. Isso consolidou ainda mais a formação de um cenário de intensa competitividade que obrigou as organizações a buscarem novas possibilidades e alternativas para sobrevivência. Essa intensificação do ambiente concorrencial obrigou as empresas brasileiras a modernizarem suas administrações, investirem em pesquisa e desenvolvimento e se adaptarem às demandas dos consumidores. Algumas sucumbiram, e não conseguiram suportar as pressões de uma concorrência mais dinâmica e eficiente, outras passaram por um intenso período de reajuste que as colocou novamente no mercado.

Essa situação, de certa forma, serviu para regular ambiente competitivo, mas também pode ser avaliada como uma oportunidade para as empresas definitivamente iniciarem processos de internacionalização de seus negócios, visto que a entrada de organizações estrangeiras no Brasil reformatava a divisão do mercado e estimulava as empresas nacionais a buscarem novos clientes em mercados estrangeiros. Em decorrência disso, as empresas precisaram ajustar e flexibilizar suas estruturas como forma de preparar seu corpo funcional para superar os impactos advindos da configuração dos setores socioeconômicos globais.

Essas consequências negativas da estabilização monetária não foram, como à primeira vista pode parecer, imprevistos. Tais efeitos haviam sido considerados e tinham, também, um propósito. Naquele momento, a prioridade era importar, porque a importação significava uma pressão competitiva que faria os produtos baixarem de valor e, assim, trazer êxito na estabilização da moeda (AMARAL, 2001). A pressão competitiva, decorrente da abertura comercial, levou a um rompimento nas cadeias produtivas, foi responsável por reconcentrar e desnacionalizar ramos inteiros da indústria nacional (MOURA, 2001).

Para amenizar os efeitos negativos, o governo brasileiro procurou estimular a melhoria nas organizações nacionais, criando, em 1990, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). Tal programa difundiu o conceito de qualidade como estratégia empresarial e gerencial, não apenas no aspecto técnico, mas também da gestão, e serviu para apoiar a modernização das empresas brasileiras que precisavam se ajustar à abertura econômica e à forte concorrência estrangeira.

Apoiadas por programas governamentais e envolvidas em uma realidade econômico-competitiva totalmente nova, a maioria das empresas reagiu através de ajustes incrementais, procurando aumentar produtividade, reduzir pessoal, reorganizar o processo produtivo para torná-lo mais eficiente e terceirizar atividades secundárias. Por isso, antagonicamente aos resultados iniciais indesejados, as mudanças provocadas pela nova configuração do mercado levaram a uma elevação nunca antes vista na produtividade industrial, acompanhada de uma brusca redução dos postos de trabalho, que foi resultado não apenas da redução da relação emprego/produto industrial, imposta pela elevação da produtividade setorial, “mas da multiplicação da terceirização como estratégia competitiva e da própria liquidação de firmas expostas à concorrência interna e externa” (MOURA, 2001, p.85).

O aumento considerável das exportações que seguiu a essas medidas de ajuste inicial é um dos indicadores que demonstra a evolução crescente da atividade internacional que as empresas brasileiras passaram a ter em decorrência disso. Além do incremento no número de empresas atuantes no mercado internacional, registra-se também, a partir dessas mudanças sócio-econômicas, o avanço das empresas para graus mais complexos de internacionalização.

Nessa perspectiva, sob o ponto de vista econômico – e também competitivo – o surgimento da multinacional brasileira é fundamental para estabelecer uma posição para o país no comércio exterior. Companhias brasileiras que estenderam sua atuação além das fronteiras como a Vale do Rio Doce, Gerdau, Azaléia, Embraer e até mesmo a loja de compras virtual Submarino desfrutam de certo prestígio no mercado internacional (THE ECONOMIST, 2007). Nesse contexto, o Rio Grande do Sul figura como um dos principais contribuintes para o crescimento do país no exterior, em especial devido ao seu potencial exportador e a uma cultura industrial fortemente evoluída. O Estado é o terceiro maior exportador do país desde 2004, tendo perdido uma posição em 2003, ocasião em que ocupava o posto de segundo lugar em volume de exportações.

A Tabela 2 mostra a evolução desses dados desde o ano de 2003 e, com isso, evidencia algumas informações econômicas sobre o desempenho gaúcho. Apesar do crescimento de

87,08% no valor total de exportações no período 2003-07, o Rio Grande do Sul (RS) perdeu 2,6 pontos de participação no que diz respeito ao volume de exportações do país. Nesse mesmo raciocínio, enquanto o PIB total cresceu 40,67% durante o período citado, a participação estadual sobre o total das riquezas produzidas no Brasil reduziu 0,56 pontos. Essas informações revelam que as taxas de crescimento do RS, especialmente no que se refere ao valor das exportações, não está acompanhando o ritmo de crescimento geral do país.

Tabela 2 – Evolução das exportações gaúchas no período 2003-08

Ano	Exportações (em US$)	Representatividade sobre o total nacional (em %)	PIB Total	Participação do PIB gaúcho sobre o total do país
2003	8.027.482.621	10,96	124.551	7,33
2004	9.902.184.084	10,24	137.831	7,10
2005	10.475.703.784	8,84	144.344	6,72
2006	11.802.078.723	8,56	155.511	6,67
2007	15.017.674.227	8,80	175.209	6,77
2008	18.460.072.037	9,32	193.490	6,82

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados coletados no site da Fundação de Economia e Estatística do RS e no MDIC/Sistema Alice (acesso em 30 de janeiro de 2008)

Os principais produtos de exportação no cenário gaúcho são provenientes da indústria de transformação que, em 2007, responderam por 89,9% do total de exportações. Essa indústria apresentou no mesmo período um crescimento de 7,9%, segundo dados da Fundação de Economia e Estatística do Estado do Rio Grande do Sul. Em segundo lugar, no índice de exportações, estão os produtos da agropecuária, que responderam, em 2007, por 8,77% do total enviado para o exterior. Os 1,33% restantes das exportações gaúchas de 2007 estiveram divididos entre as indústrias extrativistas, pesca e outros serviços. Apesar de pequenas variações nos últimos anos, essa tem sido basicamente a configuração das exportações do Rio Grande do Sul desde 2003, como é possível observar na tabela 3.

Tabela 3 – Participação das exportações, segundo as seções, as divisões e os grupos da CNAE, do Rio Grande do Sul (em percentual)

Atividade	2003	2004	2005	2006	2007
Indústrias de transformação	87,23	89,61	96,85	91,05	89,90
Agropecuária e atividades afins	11,35	9,14	1,68	7,05	8,77
Pesca	0,04	0,03	0,02	0,00	0,04
Indústrias extrativistas	0,21	0,19	0,15	0,14	0,11
Outros	1,18	1,02	1,31	1,75	1,17

Fonte: Site da Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul (acesso em 30/01/08)

A região da Serra Gaúcha é um destaque nesse cenário por sua atuação em diversos ramos da indústria. A localidade ganha importância por ser o segundo maior polo metal-mecânico do país, tem uma indústria moveleira que começa a dar os primeiros passos no comércio internacional e uma indústria vitivinícola em acelerada expansão. As exportações respondem por boa parte do que é produzido localmente e auxiliam para que seja considerada uma das regiões mais avançadas do país em nível de qualidade de vida. As maiores indústrias, principais responsáveis por essa realidade, têm forte propensão à atuação internacional.

Ainda que a maior empresa da região da Serra Gaúcha esteja apenas na 159ª posição no ranking das 500 maiores empresas de capital aberto do país (FGV, 2009), sua representatividade em termos de importância econômica é significativa, tendo em vista os dividendos gerados por essas organizações, que impulsionam a prosperidade econômica na região. Outras cinco empresas da região também participam desse quadro, todas indústrias de transformação com caráter exportador. É possível observar, dessa forma, que as empresas relacionadas apresentam um forte grau de envolvimento com o mercado internacional, fato evidenciado pela representatividade das receitas de exportações em função do faturamento total apresentado.

Nesse sentido, estudar a experiência de empresas que já passaram pelo processo de internacionalização pode ser útil para verificar semelhanças que permitam prever possíveis dificuldades a serem enfrentadas pelas iniciantes no mercado internacional. Da mesma forma, comparar casos de corporações inseridas em realidades regionais semelhantes auxilia a identificar pontos comuns e barreiras similares enfrentadas para o ingresso no ambiente internacional. No caso da região da Serra Gaúcha, é possível elencar diversos casos de empresas com êxito no comércio com outros países. Esses casos, se bem estudados e descritos, podem servir como subsídio para demais empresas que pretendem atuar no comércio internacional, principalmente dentro do Estado do Rio Grande do Sul.

2. REVISÃO TEÓRICA

A internacionalização das empresas não é um fenômeno recente; assim como não são recentes as práticas de trocas comerciais entre países. O intenso comércio entre nações já no século XVIII foi uma das inspirações para que Adam Smith elaborasse sua Teoria das Vantagens Absolutas, base para a formação do que hoje é conhecido como liberalismo econômico. Segundo ele, os países, assim como os indivíduos, podem ser beneficiados por suas diferenças, atingindo um arranjo no qual cada um produz as coisas que faz relativamente bem.

Os países, dessa forma, comercializam para obter economias de escala na produção. Isto é, se cada país produz apenas uma variedade limitada de bens, ele pode produzir cada um desses bens em uma escala maior e, portanto, mais eficientemente do que se tentasse produzir tudo (KRUGMAN; OBSTFELD, 2005). Smith (*apud* MAIA, 2006) afirmava que cada país pode produzir determinada mercadoria com custos menores que os outros segundo suas diferenças e organização: (i) das condições diferentes de clima - fazendo com que a produção agrícola de um país seja diferente de outro; (ii) da qualidade de subsolos diferentes - tornando um país rico em determinados minérios e pobre em outros; (iii) da divisão do trabalho - gerando especialização; e (iv) da produção em grande escala - reduzindo custos de produção. Esses seriam os fatores que levaram as nações a comercializarem entre si.

A visão de Smith, porém, já não explica mais certas peculiaridades do comércio internacional, especialmente porque estava baseada estritamente nos recursos, negligenciando a evolução técnico-científica da humanidade. Para Porter (2002), as constantes mudanças tecnológicas e de mercado fazem com que as próprias premissas para a existência do comércio internacional tenham que ser reavaliadas. Ele afirma que, com a intensidade da concorrência mundial aumentando, fica cada vez mais evidente que a base para o crescimento e a busca de prosperidade sustentável não se dará através de recursos naturais e de mão-de-obra barata, mas que as trocas internacionais ocorrerão como uma função da capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, e não apenas pela influência deste naquela (PORTER,

2002). Para Castells (1999) uma das principais consequências dessa nova configuração global é interdependência, com a perda do poder por parte do Estado-Nação e, em razão disso, uma maior importância das empresas – e redes de empresas, enquanto verdadeiras unidades do comércio internacional.

A crescente importância das empresas no desenvolvimento do comércio exterior tem levado a uma nova abordagem do estudo do comércio internacional, tomando por base não mais apenas as trocas entre países, mas também a própria evolução das companhias multinacionais e sua importância para a economia mundial. De outra forma os estudos relacionados à internacionalização das empresas podem estar focados tanto em aspectos econômicos, como também (e esta é uma tendência crescente) em uma abordagem comportamental.

2.1 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Para entender como o processo de internacionalização das empresas acontece, esta seção tem o intuito de resgatar as principais teorias de internacionalização das empresas, de forma a constituir o arcabouço teórico necessário para realizar a análise dos resultados, de acordo com os objetivos de pesquisa propostos neste trabalho. Cabe ressaltar que a literatura acerca do processo de internacionalização, apesar de já ter alcançado um nível de pesquisas expressivo, ainda carece de unificação, visto que se apresenta esparsa e muitas vezes perdida em teorias e hipóteses que dificilmente dialogam-se entre si (REZENDE, 2003).

Tradicionalmente, as teorias relacionadas ao processo de internacionalização das empresas são divididas em dois campos: (i) abordagem comportamental e (ii) abordagem econômica. Ambas as abordagens não são contraditórias, mas, antes de tudo, complementares, visto que procuram explicar o processo de internacionalização das empresas sob dois pontos de vista importantes a qualquer organização. A diferença fundamental é que a abordagem comportamental entende como determinantes à internacionalização aspectos relacionados ao conhecimento e ao aprendizado, enquanto a abordagem econômica acredita que o que

determina a atuação internacional da empresa são fatores como produção e economia de escala.

A abordagem comportamental no estudo da internacionalização das empresas é a mais recente. Ela teve início com os estudos desenvolvidos na Escola de Uppsala e continua sendo um modelo amplamente utilizado para estudar e explicar o processo de internacionalização das empresas. Segundo Hemais (2004), a grande transformação nos estudos da internacionalização das empresas provocada pela Escola de Uppsala e seus seguidores foi expandir a análise para além dos aspectos econômicos, considerando a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional. Os pesquisadores dessa linha comportamental de pensamento acreditam que a empresa internacional pode ser definida como uma "organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem e que apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências" (HEMAIS, 2004, p. 111).

De acordo com Guimarães (2003), os estudos comportamentais acerca do processo de internacionalização da firma tiveram início com os estudos de Penrose, Cyert e March. Edith Penrose acreditava que o crescimento de qualquer empresa está intrinsecamente ligado à sua capacidade de aprender e adquirir conhecimento, e que este é fruto de um processo evolutivo baseado no acúmulo de experiências (MARIOTTO, 2008). Por outro lado, Richard Cyert e James March influenciaram a abordagem comportamental ao perceber a internacionalização da firma como um processo incremental e os gerentes como agentes que procuram evitar o risco, mais do que assumi-lo (GUIMARÃES, 2003).

A abordagem econômica do processo de internacionalização, por outro lado, tem início com as próprias teorias do comércio internacional. Apesar de não estarem focadas especificamente na evolução das empresas, essas primeiras teorias lançaram as bases para explicar o funcionamento do comércio entre as nações e, a partir disso, os motivos que levam às negociações internacionais. As teorias do comércio internacional defendem a ideia de que os países, assim como as empresas e os indivíduos que delas fazem parte, podem ser beneficiados por suas diferenças, atingindo um arranjo no qual cada um direciona seus esforços para produzir as coisas que faz relativamente bem e, com isso, obter economias de escala na produção (KRUGMAN; OBSTFELD, 2005).

Os estudos realizados dentro da abordagem econômica não estão focados especificamente em descobrir como a empresa se internacionaliza, mas antes de tudo os benefícios e as vantagens obtidas depois de a empresa já ter atingido graus mais avançados de atuação internacional (MARIOTTO, 2007). "Esta corrente privilegia abordagens

macroeconômicas e estudos sobre a competitividade da indústria internacional e se preocupa com uma gama mais ampla de questões, focalizando a interação entre o crescimento da firma e a localização da produção" (HILAL; HEMAIS, 2003, p. 17). A utilidade das abordagens econômicas está, principalmente, em explicar como se desenvolvem as unidades produtivas durante as etapas mais avançadas do processo de internacionalização (HEMAIS, 2004). Essa corrente também procura explicar a internacionalização com base em fatores produtivos, de custos e, também, de acesso a matérias-primas e mão-de-obra.

No presente trabalho serão apresentadas as principais correntes de estudo de ambas as teorias, sem se fazer distinção por uma ou outra, visto que a intenção é entender o processo de internacionalização das organizações objeto de estudo da forma mais abrangente possível.

2.1.1 A Escola de Uppsala

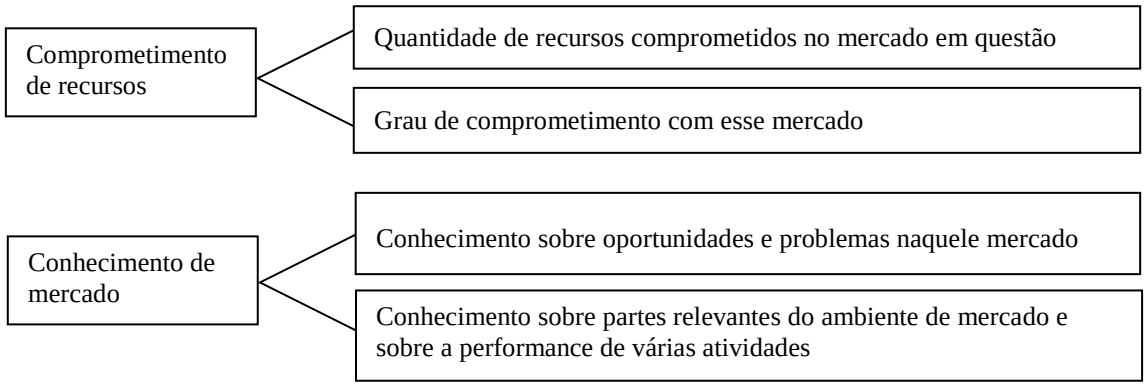
Na visão dos teóricos da escola de Uppsala, a internacionalização é um processo gradual em que as empresas vão aumentando incrementalmente seu envolvimento internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O modelo criado por eles é baseado em observações empíricas de estudos em negócios internacionais na Universidade de Uppsala (GUEDES, 2007; MARIOTTO, 2007). Tais estudos mostraram que algumas empresas suecas regularmente desenvolviam suas operações internacionais em passos pequenos, ao invés de fazerem grandes investimentos de produção em determinados períodos de tempo (REZENDE, 2007). Para os teóricos dessa linha de pensamento, tipicamente as empresas começam a atuar em outro país, realizando exportações via agente, depois estabelecem uma subsidiária de vendas e, eventualmente, em alguns casos, começam a produzir em um país estrangeiro.

O modelo de Uppsala procura explicar os a internacionalização na forma de pequenos avanços incrementais. Nesse modelo, o resultado de uma decisão (ou mais frequentemente um ciclo de eventos decisórios) constitui uma entrada para a próxima (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Para Johanson e Vahlne (1977), a estrutura principal é dada pela distinção entre o estado atual e os aspectos em mudança nas variáveis da internacionalização, ou seja, o estado atual de internacionalização de uma empresa é um fator importante para explicar o curso

seguinte da internacionalização. Nesse processo, conforme apresentado na Figura 1, são destacados pelos autores dois aspectos essenciais: (i) o comprometimento de recursos e o (ii) conhecimento sobre o mercado e operações estrangeiras. No modelo, o comprometimento de mercado está relacionado à quantidade de recursos investidos no mercado em questão e ao grau de envolvimento com esse mercado. Já o conhecimento sobre o mercado e as operações estrangeiras refere-se ao conhecimento sobre oportunidades e problemas naquele mercado e ao conhecimento sobre partes relevantes do ambiente de mercado e sobre a performance de várias atividades.

Cabe ressaltar que a definição utilizada por Johanson e Vahlne (1977) sobre conhecimento parte dos estudos de Penrose (*apud* JOHANSON; VAHLNE, 1977) na tentativa de formular uma teoria explicativa do crescimento da empresa. Segundo ela, na empresa existiriam dois tipos de conhecimento utilizados na tomada de decisões, o conhecimento objetivo e o conhecimento advindo da experiência. Para Penrose (*apud* JOHANSON; VAHLNE, 1977) o primeiro deles, o conhecimento objetivo, pode ser ensinado; o outro, o conhecimento experiencial, só pode ser aprendido através de experiências pessoais, visto que a experiência nunca pode ser transmitida, é um produto das mudanças – frequentemente mudanças sutis – produzidas por indivíduos e não pode ser separada deles.

Figura 1 – Variáveis que impactam sobre o grau de internacionalização da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Johanson e Vahlne (1977)

No modelo de Johanson e Vahlne (1977), portanto, as decisões de maior ou menor comprometimento são tomadas com base no conhecimento de mercado. Influenciam, ainda, fatores culturais, que os autores caracterizam como a "distância psíquica" entre os países; de forma resumida as diferenças na linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008). Sendo assim, as empresas

tenderiam a priorizar como mercados externos os países em que a distância psíquica fosse menor (HEMAIS, 2004). A distância psíquica, entretanto, apenas revela uma tendência, não podendo ser tomada como regra. Estudos de Gronhaug e Kvitastein (1992), por exemplo, indicam que as empresas não necessariamente iniciam suas operações internacionais em regiões próximas, mas sim em locais onde identificam oportunidades atrativas.

Na visão de Johanson e Vahlne (1977), o resultado econômico está associado primordialmente a incrementos na escala de operações no mercado, mas a incerteza do mercado, ou seja, a falta de habilidade dos tomadores de decisão para estimar os fatores que influenciam condições presentes e futuras pode desestimular formas de alto comprometimento. Com isso, eles querem dizer que a incerteza é reduzida através do aumento na interação e integração com o ambiente de mercado – passos como aumento na comunicação com os clientes e estabelecimento de novas atividades de serviço, entre outras. Em outras palavras, o risco máximo tolerável em determinado mercado é uma função da posição da empresa em termos de recursos e da tolerância da empresa em relação ao risco. Para explicar essa proposição, os autores utilizam a seguinte fórmula (em que R_i é o risco existente em determinado mercado "i", C_i é o nível de comprometimento existente no mercado em questão e U_i é o grau de incerteza existente no mercado):

$$\mathbf{R_i = C_i \,.\, U_i}$$

Nesse sentido, o risco (ΔR_i) implicado por uma adição incremental às operações no mercado "i" seria diretamente afetado pela variação do nível de comprometimento com o mercado (ΔC_i), mas o aumento do comprometimento com este mercado não afetaria o grau de incerteza (U_i). Sendo assim, as decisões incrementais de escala afetam o tamanho de Ci mas não o tamanho de Ui (JOHANSON; VAHLNE, 1977), então:

$$\mathbf{\Delta R_i = U_i \,.\, \Delta C_i > 0}$$

Por outro lado, a redução na incerteza das decisões também afeta de forma inversamente proporcional o nível de comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977), uma vez que quanto maior o nível de incerteza apresentado por um mercado, menor a propensão da empresa a assumir graus de envolvimento mais elevados.

As proposições dos autores de Uppsala, apesar de verdadeiras para determinados casos, não explicam inteiramente toda a complexidade envolvida nas operações externas de uma empresa, por isso, a evolução nos estudos da internacionalização abriu espaço para outras

teorias e proposições, especialmente para um fenômeno recente das empresas chamadas “born global” (MARIOTTO, 2007; PIPKIN, 2005).

2.1.2 As redes de relacionamento

A teoria das redes de relacionamentos (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala, que posteriormente passou a ser designada de escola nórdica (HILAL; HEIMAS, 2003; MEYER; GELBUDA, 2006). Os estudiosos dessa corrente têm desempenhado papel central no desenvolvimento da perspectiva das *networks* industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais. A lógica das *networks* pressupõe que o processo de internacionalização é facilitado pelo estabelecimento de redes de relacionamento entre empresas, uma vez que a troca de conhecimentos entre as mesmas auxilia a entrada em novos mercados (MEYER; GELBUDA, 2006).

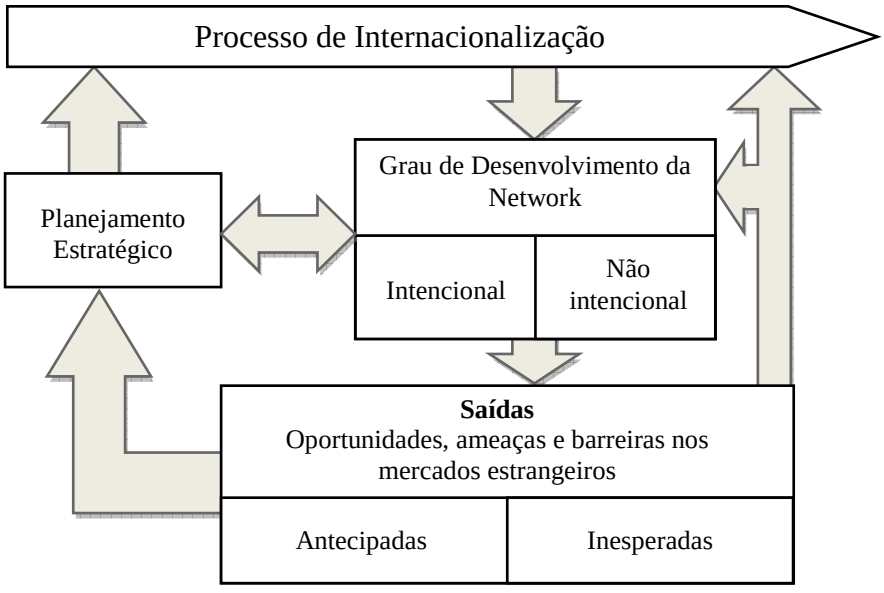
Nas indústrias em que existe um elevado grau de internacionalização, as forças competitivas e fatores de produção criam um padrão vasto de oportunidades de entrada, que poderão ser bem diferentes do que é previsto no modelo tradicional de Uppsala, entretanto isso somente acontecerá se houver a formação de redes de relacionamentos nos novos mercados (JOHANSON; MATTSSON, 1987). A abordagem das *networks* visualiza as trocas de mercado como o resultado da interação e das relações de troca entre diferentes atores do mercado (MTIGWE, 2006). Isso ocorre porque a rede de relacionamentos de uma empresa tem grande valor como uma fonte de informações e conhecimento, que pode economizar tempo e recursos de uma organização e, dessa forma, facilitar seu processo de entrada em novos mercados (MTIGWE, 2006; HEMAIS, 2004; JOHANSON; MATTSSON, 1987). Sendo assim, “a teoria sugere que o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da *network* em que está inserida” (HEMAIS, 2004, p.114).

De uma perspectiva das *networks*, a estratégia de internacionalização de uma firma, conforme Johanson e Mattsson (1987), pode ser caracterizada com base em suas de necessidades de: (i) minimizar os investimentos no desenvolvimento de conhecimento de

mercado; (ii) minimizar as necessidades de ajustes da organização para operar em novos mercados; e (iii) explorar posições já estabelecidas na *network*. Welch & Welch (*apud* AHOKANGAS, 1998) relacionam *network* e planejamento estratégico como os condutores do processo de internacionalização. Na sua visão, o aprendizado ocupa função central no desenvolvimento internacional de uma firma.

Nessa perspectiva, uma parte importante dos recursos internacionais de uma empresa é mantido por atores relevantes na sua *network*, conforme os relacionamentos são estabelecidos, quer seja com consumidores, fornecedores, entidades oficiais do governo, agentes intermediários e outros (AHOKANGAS, 1998). Dado o papel central e crítico das *networks* na internacionalização, mudanças inesperadas ou imprevistas na sua estrutura pode ameaçar a capacidade da empresa de continuar com suas atividades (JOHANSON; MATTSSON, 1987), conforme é possível observar na Figura 2. Dessa forma, alianças estratégicas, *joint ventures* e contratos de transferência de tecnologia, por exemplo, podem ser meios de incrementar a capacidade de empresas para suplantar os problemas associados com o aumento do seu comprometimento com o mercado internacional (AHOKANGAS, 1998).

Figura 2 – Internacionalização e networking estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Ahokangas (1998)

De acordo com Ahokangas (1998), quem define o papel da empresa na *network* da qual faz parte são as próprias atividades que ela desempenha nessa rede. Ou seja, a posição da

empresa perante sua *network* é o resultado cumulativo de suas atividades anteriores, quer seja de forma contratual, quer seja de maneira informal.

2.1.3 As empresas multinacionais

Kogut e Singh (1988) acreditam que o primeiro estímulo que leva à globalização da empresa são as vantagens comparativas e competitivas obtidas pela integração de diversas atividades da cadeia de valor desenvolvida ao longo da organização. Os primeiros estudos realizados na tentativa de explicar a evolução das operações das empresas no exterior devem-se a Stephen Hymer que, com sua tese de doutorado, lançou a base para o que seria conhecido com a teoria do investimento externo direto (MARIOTTO, 2007). Para Hymer (*apud* MARIOTTO, 2007), a teoria do investimento externo direto tem sido a natureza das vantagens específicas da firma e sua transferência através das fronteiras. Um crença central é de que a principal vantagem que a firma traz para mercados estrangeiros é a posse de conhecimento superior. Portanto, de forma resumida, FDI seria a transferência de um bem intermediário, chamado conhecimento, o qual personifica a vantagem da empresa, quer seja o conhecimento por debaixo da tecnologia, produção, marketing ou outras atividades. Segundo Mariotto (2007) até então os investimentos externos eram explicados pela diferença nas taxas de juros, ou seja, para os teóricos as empresas tenderiam a realizar investimentos nos países em que as taxas de juros fossem mais elevadas.

Buckley e Casson (1998) afirmam que há uma razão especial para crer que a internalização do conhecimento de mercado vai gerar um alto grau de “multinacionalidade” entre as firmas. Como o conhecimento é um bem público que é facilmente transmitido através das fronteiras nacionais, seu aproveitamento é logicamente uma operação internacional; sendo assim, a menos que as vantagens comparativas ou outros fatores restrinjam a produção a um único país, a internalização do conhecimento irá requerer que cada empresa opere uma *network* de plantas em uma base mundial.

Kogut e Zander (1993) acreditam que a organização multinacional não nasce das falhas no mercado, mas sim da sua eficiência superior como um veículo organizacional por

meio do qual o conhecimento é transferido através das fronteiras. Segundo eles, para os investimentos iniciais, devem-se considerar, basicamente, três aspectos: (i) acesso a bens de produção, (ii) redução de custos e (iii) aproveitamento de habilidades diferentes de cada país para penetração de mercados. Caves (1971) acredita que este é o link para a base do investimento direto: a firma bem sucedida produzindo um produto diferenciado controla o conhecimento sobre servir o mercado que pode ser transferido para outros mercados nacionais para estes produtos com custos muito baixos ou sem nenhum custo.

As empresas crescem na sua habilidade de criar novos conhecimentos e replicar esse conhecimento para conquistar novos mercados. Sua vantagem reside em estar apta a entender e carregar essa transferência mais efetivamente que outras empresas. Investimento externo direto horizontal é, portanto, a transferência de conhecimento no interior da empresa e através das fronteiras, e sob esse aspecto tais transferências são a primeira expressão do crescimento da empresa.

2.1.4 O desenvolvimento de subsidiárias

Os estudos acerca do desenvolvimento de subsidiárias foram desenvolvidos com o intuito de tentar compreender a internacionalização da firma a partir da questão da interdependência de operações internacionais, principalmente das afiliadas de uma mesma multinacional (REZENDE; VERSIANI, 2008). Os estudos sobre o desenvolvimento de subsidiárias não estão focados exatamente no processo de internacionalização em si, visto que as organizações dentro dessa linha de pesquisa já estão em estágio avançado de atuação internacional. O foco do estudo nesse caso são as relações entre as subsidiárias e sua empresa matriz com ênfase nos aspectos que podem interagir ao longo do tempo para determinar as funções das filiais de uma multinacional (GOMES, 2003).

Uma questão central da literatura sobre o desenvolvimento de subsidiárias são as relações muitas vezes conflituosas entre a sede e a subsidiária, principalmente nos processos de tomadas de decisão. Por outro lado, essa linha de estudos aborda as relações de aprendizado entre ambas, como forma de melhorar a competitividade da empresa

multinacional. O uso das subsidiárias para ganhar alavancagem estratégica é, em parte, um produto da maturação de muitas indústrias (KOGUT; ZANDER, 1993). Além disso, os estudos das subsidiárias procuram entender a relação entre a cultura da empresa e a cultura dos países em que estão estabelecidas suas unidades, para entender sua influência mútua (HEMAIS, 2004).

Atualmente, a literatura sobre a evolução de subsidiárias é fragmentada e com uma parcela substancial das discussões concentradas em aspectos administrativos (JARILLO; MARTINEZ, 1990). Mais recentemente, na década de 1990, os estudos se voltaram para analisar o papel cumprido pelas filiais dentro das redes multinacionais. Porém, as mudanças nesses papéis têm sido pouco abordadas, seja pelo recorte metodológico do estudo, seja pela concepção de que, em geral, esses papéis são meras atribuições do comando corporativo.

2.1.5 O Paradigma Eclético

A hipótese do paradigma eclético foi formulada por John Dunning (1988) a partir de estudos realizados para sua tese de doutorado, nos quais ele tentou explicar por que empresas norte-americanas instaladas na Inglaterra eram mais produtivas do que suas concorrentes locais, porém menos produtivas do que sua matriz nos EUA (MARIOTTO, 2007). Em sua forma original, o paradigma eclético definia que a extensão, forma e padrões da produção internacional era determinada pela configuração de três tipos de vantagens, conforme percebidas pelas empresas (DUNNING, 1988). Essas vantagens – algumas vezes chamadas de vantagens competitivas ou monopolistas – precisam ser suficientes para compensar os custos de estabelecer e operar uma operação estrangeira, em comparação com aquelas enfrentadas por produtores (atuais ou potenciais) nativos.

Primeiro, a fim de que as empresas de determinada nacionalidade competissem com outras de outros países produzindo naqueles países, elas precisavam possuir certas vantagens específicas, relativas à natureza e/ou à nacionalidade de suas posses. Dunning (1988) denominou essas vantagens de efeito específico da propriedade (*ownership*) e dividiu-as em dois grupos: (i) *Oa*: efeitos específicos da propriedade de bens (assets) e (ii) *Ot*: efeitos

específicos da propriedade de capacidades negociais (transactions). Enquanto a primeira advém da propriedade de bens específicos pelas multinacionais em comparação com aqueles de outras empresas, a última espelha a capacidade das hierarquias das multinacionais vis-à-vis mercados externos para capturar os benefícios comerciais (ou diminuir os custos de transação) vindos da governança comum desses bens, localizados em diferentes países.

Já a segunda margem do paradigma eclético está preocupada com a localização da produção. As vantagens de localização se referem às vantagens que a empresa ganha por transferir sua produção, ou parte dela, para fora do seu país de origem, como, por exemplo, incentivos governamentais ou legislação em diferentes locais e o desejo de reduzir custos de transação (MTIGWE, 2006). Para Dunning (1988) as empresas tendem a produzir no exterior se percebem a combinação entre produtos intermediários transferíveis, produzidos no país de origem, com, no mínimo, alguns fatores de vantagem competitiva ou outros produtos intermediários em outro país.

Por fim, Dunning (1988) sugere que a terceira condição para a produção internacional é que as empresas preferem cruzar as fronteiras utilizando suas vantagens específicas do que vendê-las para alguém em um mercado estrangeiro, como ocorrem nas formas de atuação internacional de baixo envolvimento. A essa vantagem, ele denominou internalização. No que diz respeito à internalização, o próprio autor admite ter sido fortemente influenciado pela teoria da internalização de Buckley e Casson, que propõe que o motivo que leva as empresas a utilizarem e desenvolverem recursos além das fronteiras é a oportunidade de tirar vantagens da assimetria da capacidade de conhecimento (GUEDES, 2007).

Os três tipos de vantagens elencadas por Dunning (1988) formam um framework que irá determinar a produção internacional da empresa: OLI, do inglês *ownership* (propriedade), *location* (localização) e *internalisation* (internalização) (CAMPANÁRIO; STAL, 2008). O paradigma eclético, entretanto, tem sido criticado por ter um poder explanatório limitado, uma vez que possui uma visão subjacente de que apenas empresas de grande porte e que desfrutam de grandes vantagens competitivas irão ingressar na produção internacional (MTIGWE, 2006). O próprio criador do modelo aceita que devido à sua generalidade, o paradigma eclético consegue explicar e prever apenas algumas formas particulares de produção internacional (DUNNING, 1988).

2.2 CONDICIONANTES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Independente do caminho trilhado para definir sua trajetória internacional, qualquer empresa precisa analisar diversas variáveis para traçar suas estratégias de curto e longo prazo antes de ingressar em novos mercados. A primeira consideração feita, nesse sentido, diz respeito a identificar as vantagens a serem obtidas com a atuação internacional, em contraposição às barreiras existentes para o comércio exterior. Muitas empresas que têm a intenção de atuar no mercado externo já no início acabam se deparando com barreiras que muitas vezes inviabilizam seu processo de internacionalização.

De forma geral, a internacionalização de uma empresa apenas será concretizada se as barreiras enfrentadas por ela não inviabilizarem esse seu objetivo de expandir mercados. Também são fatores que impactam nesse processo, os incentivos recebidos por ela tanto do ambiente externo (fatores governamentais, pressão competitiva e demanda de mercado) quanto no âmbito interno da própria organização (forças internas, capacidade produtiva, know how tecnológico, visão gerencial, entre outros).

Dessa forma, para que seja possível atender ao segundo objetivo específico proposto nesta pesquisa, será necessário rever alguns conceitos teóricos acerca das motivações e barreiras à internacionalização, que permitirão verificar, posteriormente, como esses padrões são replicados nas empresas estudadas.

2.2.1 Barreiras e estímulos à internacionalização

A obtenção de resultados superavitários na balança comercial é um indicador importante para o crescimento das riquezas de um país. Dessa forma, a atuação internacional da empresa é geralmente estimulada por governos nacionais, no intuito de alavancar suas economias e incrementar seu produto interno bruto. No caso específico das empresas brasileiras, o primeiro estímulo para estender os mercados além das fronteiras vem do próprio

governo, principalmente com a criação de órgãos de fomento à exportação, os benefícios fiscais para o comércio exterior e os acordos com governos de outros países (MINERVINI, 2001).

Somente as ações do governo, entretanto, não são suficientes para justificar o interesse das empresas por mercados estrangeiros. Muitas vezes produzir exclusivamente para o mercado interno parece ser mais rentável, uma vez que os custos acabam sendo menores (LIVINGSTONE, 1976; DUNNING, 1988; CAVUSGIL; ZOU, 2004). O mercado internacional geralmente apresenta margens de lucro unitárias menores, entretanto seu efeito sobre a lucratividade geral de uma empresa geralmente é positivo (SOBEET, 2007).

Os riscos associados à atividade internacional caracterizam-se como barreiras legítimas à internacionalização da firma. Atuar no exterior pode ser uma aventura, no sentido de que expõe a empresa a novos problemas contra um ambiente pouco familiar e com risco de grandes perdas. Ainda assim em alguns casos os ganhos associados ao comércio exterior podem suplantar tais dificuldades levando a empresa a internacionalizar-se. Cabe ressaltar aqui que o processo de internacionalização de uma empresa inicia no momento em que ela começa a desenvolver algum tipo de relacionamento além das fronteiras do seu mercado doméstico (JOHANSON; VAHLNE, 1976).

Para Guimarães (1982) o movimento na direção de mercados internacionais surge naturalmente da disparidade existente entre o potencial de crescimento das empresas nacionais e o ritmo de expansão dos seus mercados domésticos. Sendo assim, uma das primeiras motivações da empresa para vender no exterior pode vir do próprio mercado. Um estudo da SOBEET (2007) descobriu que 92,2% das empresas brasileiras consideram que um forte estímulo à exportação vem da própria demanda de clientes no exterior. Neste caso, a opção pela internacionalização vai depender de uma análise das forças e fraquezas internas da empresa, no sentido de identificar se possui capacidade produtiva suficiente para suprir a nova demanda e se possui as competências necessárias para atender ao pedido (MINERVINI, 2001). Além disso, a empresa que inicia a atuação internacional por esse motivo precisará analisar se os custos decorrentes da atividade exportadora são compensados pelos lucros obtidos com essa atuação.

A pressão competitiva é outro fator que leva as empresas a se internacionalizarem. No contexto mercadológico contemporâneo, mesmo as empresas que atuam em escala regional, precisam concorrer com organizações de atuação global. A recente abertura de alguns mercados, como China e Índia, criou um novo panorama no qual indústrias que

historicamente gozavam dos benefícios do protecionismo político se deparam agora com organizações mais eficientes competindo em termos de igualdade nos mercados que antigamente eram do seu domínio (CATEORA; GRAHAM, 2001; OHMAE, 2001; LEVITT, 2001). Nesse contexto, as empresas são motivadas a expandir operações globalizadas a fim de poderem crescer e sobreviver (BOWERSON; CLOSS, 2001; CATEORA; GRAHAM, 2001; LEVITT, 2001; DUNNING, 1988). A maneira de atuar das empresas em nível internacional, em decorrência disso, vem sofrendo constantes alterações, pois leva à formação de redes de contatos internacionais e a busca por novos conhecimentos, criando uma mentalidade claramente internacional. Ademais, cria um ambiente de atuação intensa de redes de fornecedores em nível internacional e contribui para a formação de redes integradas com subsidiárias.

Nesse sentido, a empresa também pode buscar mercados internacionais para evitar o risco de ter uma redução no próprio mercado. Essa situação ocorre especialmente quando a empresa fornece para um cliente que expande sua atuação para o exterior e se vê obrigada a acompanhá-lo, pois se deixar de fazê-lo pode estar abandonando uma oportunidade de expansão e, principalmente, abrindo as portas para um concorrente disposto a fornecer para esse cliente em ambos os mercados (GARCÍA CRUZ, 2002).

Uma outra razão mais evidente para a empresa iniciar atividades no exterior é a intenção de expandir seus mercados, já que as atividades desenvolvidas no comércio internacional trazem possibilidades para que as empresas possam incrementar suas receitas e, com isso, melhorar resultados (MINERVINI, 2001). Isso pode ser, ainda, decorrente do desejo de reduzir os riscos de atuar em um único país, uma vez que tendo seus mercados distribuídos entre diversos países, a empresa está menos vulnerável à volatilidade política e econômica de determinadas nações (MARIOTTO, 2007; GARCÍA CRUZ, 2002). Para tanto, faz-se necessário destinar recursos e esforços no intuito de conhecer os novos mercados-alvo, suas características e peculiaridades culturais, para, com isso, conquistar clientes no exterior. Neste caso específico, a empresa enfrenta com mais intensidade os desafios relacionados à dificuldade de conquistar a confiança dos consumidores nos mercados estrangeiros, aliados à distância cultural e linguística entre os países.

Mais um estímulo à internacionalização ocorre quando a demanda no mercado doméstico está aquém da capacidade produtiva da organização. Uma vez em tal situação, a empresa se vê impelida a escoar a produção vendendo para consumidores no exterior (MINERVINI, 2001). Esse tipo de estímulo pode ser pouco vantajoso, pois não leva,

necessariamente, a empresa a desenvolver sua atuação internacional, uma vez que ela irá utilizar o mercado externo apenas quando o mercado doméstico não for capaz de absorver sua produção. Ou seja, as empresas com essa orientação se voltarão completamente para seu país de origem se perceberem que a demanda interna é suficientemente grande para atenderem aos seus objetivos de produção. Por outro lado, essa pode ser, também, uma porta de entrada para que a empresa identifique a atratividade do mercado externo e, com isso, evolua na sua atuação internacional.

Outros dois motivadores da internacionalização da empresa não estão ligados diretamente ao aumento ou manutenção de vendas, mas sim a questões de custo e de competitividade. Quando a empresa não dispõe de todas as matérias-primas necessárias para suas necessidades produtivas em seu país de origem ela pode querer instalar uma unidade produtiva em local em que essa matéria-prima é mais abundante (DUNNING, 1988). Em tal situação, a empresa buscará expandir sua atuação para o exterior com o objetivo de reduzir os custos de importação ou, então, reduzir os riscos de dificuldades no suprimento dessa matéria-prima ao posicionar-se geograficamente próxima ao seu fornecedor.

A mesma situação pode se repetir quando a demanda da organização não é por recursos físicos, mas sim por conhecimento especializado. Nos casos desse tipo, a empresa procurará montar subsidiárias, ou até mesmo transferir sua matriz, para polos de grande desenvolvimento tecnológico. Quando o estímulo o para a internacionalização é este, é muito comum a empresa procurar instalar-se em locais onde há a formação de *clusters*. Para Porter (2002) as empresas inseridas em ambientes onde houve a formação de *clusters* demonstram maior grau de competitividade nos diversos mercados internacionais. Isso ocorre porque nesses locais as empresas compartilham conhecimentos e habilidades especializados. Adicionalmente a isso, a existência de concorrentes diretos nesse nível de proximidade geográfica estimula uma competição salutar que obriga as empresas a serem mais eficientes e criativas. O desenvolvimento de conhecimento e habilidades é um processo contínuo e, portanto, as empresas localizadas em um *cluster* participam de um ambiente de incessante aprendizagem.

Por fim, outro estímulo para a internacionalização da empresa citado na literatura é a existência de executivos com vocação para atuação internacional. Segundo García Cruz (2002), a existência de executivos com experiência no comércio exterior ou na atuação internacional pode fornecer segurança para que a empresa procure expandir suas atividades para além das fronteiras domésticas.

Com base nas constatações expostas acima, seria possível separar os motivadores à internacionalização em dois grandes grupos. O primeiro deles sendo formado pelos fatores exógenos à organização, ou seja, os estímulos do ambiente externo à empresa, como as ações do governo, as necessidades do mercado e a pressão dos próprios concorrentes. Já no segundo grupo estariam os fatores endógenos, aqueles formados pelos estímulos ou necessidades internas da organização, conforme exposto na Figura 3.

Figura 3 – Principais estímulos à internacionalização das empresas

Tipo de motivador	Estímulos para atuação internacional
Fatores exógenos	Incentivos governamentais
	Demanda do mercado
	Pressão competitiva
	Acompanhar cliente no exterior
Fatores endógenos	Expansão das atividades através da conquista de novos mercados
	Necessidade de escoar o excesso de produção ou saturação do mercado
	Necessidade de recursos não disponíveis no mercado doméstico
	Necessidade de conhecimento especializado
	Vocação internacional dos executivos

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa dificilmente vai partir para o mercado externo em decorrência de um único estímulo. É provável que uma combinação de fatores, principalmente endógenos e exógenos, serão os *direcionadores* que conduzirão a empresa à internacionalização. Por outro lado, há motivadores que serão determinantes para a decisão de ir para o exterior, enquanto outros servirão apenas como estímulos adicionais. Antes, porém, a empresa precisará vencer as barreiras internas e externas que podem dificultar sua atuação exterior.

Por outro lado, tão significativas quanto as motivações que as empresas têm para atuar no mercado internacional são as barreiras que elas enfrentam nesse processo. Em seu estudo sobre as dificuldades de relacionamento internacional entre empresas da Serra Gaúcha e empresas argentinas, Pipkin (1998) relata três grandes grupos de barreiras para a evolução das atividades no exterior, por parte da empresa brasileira: (i) barreiras alfandegárias, (ii) barreiras culturais e (iii) barreiras políticas. Em uma visão mais abrangente, García Cruz (2002) relata doze aspectos que poderiam atuar como barreiras à atuação internacional da empresa. No ambiente interno da organização, poderiam atuar como barreiras a dimensão da empresa e as

dificuldades financeiras, visto que as atividades no exterior, principalmente de penetração no mercado, exigem comprometimento de recursos de longo prazo (MINERVINI, 2001).

Atitudes mentais desfavoráveis da direção e falta de familiaridade dos executivos com culturas e formas de fazer negócios em outros países, além da falta de pessoal qualificado e experimentado, também seriam barreiras nesse sentido. Como fatores governamentais, García Cruz (2002) relaciona o excesso de burocracia e a dificuldade de encontrar, interpretar e compilar as regulações governamentais relevantes. Por fim, as barreiras mercadológicas seriam a dificuldade para identificar oportunidades em mercados exteriores, os problemas na seleção de distribuidores confiáveis, a adaptação e provimento de produtos exportáveis, a existência de fortes competidores estrangeiros e a competição dos novos países industrializados.

Forner (1999), por outro lado, relaciona um grupo de cinco barreiras à internacionalização: (i) barreiras de marketing, (ii) barreiras de procedimentos, (iii) barreiras de práticas e negócios internacionais, (iv) barreiras financeiras e (v) barreiras técnicas e de adaptação. As dificuldades de obter informações sobre clientes e mercados externos, principalmente as atividades de determinação dos preços e propaganda no exterior, são as barreiras de marketing. Já as dificuldades relacionadas à burocracia, documentação e logística formam as barreiras de procedimentos. As barreiras de práticas e negócios internacionais são compostas pelos empecilhos impostos por governos ao relacionamento entre clientes internacionais e às praticas comerciais no exterior. As barreiras financeiras estão relacionadas aos riscos cambiais, ao acesso a financiamento para as operações no exterior e, também, às cobranças das vendas feitas em outros países. Por fim, as barreiras técnicas e de adaptação são aquelas referentes às necessidades de adaptação de produtos para o mercado externo e a realização de serviços pós-venda.

Também nesse caso, é possível citar tanto fatores endógenos – dificuldades internas da empresa para se internacionalizar, quanto fatores exógenos – fatores impostos pelo ambiente externo à organização que atuam dificultando sua atuação internacional, conforme é possível observar na Figura 4.

Figura 4 – Principais barreiras à internacionalização das empresas

Natureza da barreira	Descrição das barreiras à atuação internacional
Fatores exógenos	Dificuldade em levantar informações relativas ao mercado global
	Dificuldade para determinar as atividades de preço e propaganda no exterior
	Grandes competidores estrangeiros bem estabelecidos no mercado internacional
	Burocracia e adaptação à legislação em cada país
	Ausência de acordos comerciais entre países
	Legislação de patentes
	Legislação ambiental, trabalhista e de proteção aos direitos do consumidor com exigências diferentes em cada país
	Dificuldade para formar parcerias internacionais
	Seleção de canais de distribuição confiáveis no exterior
	Cultura de negócios diferente em cada país
	Custos elevados
	Instabilidade cambial tanto no país de destino quanto de origem
Fatores endógenos	Tributação em cada país
	Dificuldade de obter financiamentos no exterior
	Exigência de normas técnicas
	Assistência técnica e serviço pós-vendas
	Dificuldade de adaptação às necessidades dos clientes globais
	Falta de habilidade gerencial para atuar no mercado exterior
	Tecnologia insuficiente ou inadequada para atender à demanda de qualidade e custos
	Insuficiência de recursos financeiros próprios
	Dificuldade de obter economias de escala

Fonte: Elaborado pelo autor

A decisão por internacionalizar-se ou não, de fato, vai ser o resultado do desequilíbrio na avaliação dos fatores motivadores *versus* barreiras (DUNNING, 1988; SOBEET, 2007). Quando a empresa considera que os estímulos à internacionalização são mais fortes ou maiores do que as barreiras a serem enfrentadas, ela vai partir para o mercado externo; por outro lado, se as barreiras existentes forem mais fortes, a empresa optará por atuar exclusivamente no mercado doméstico.

2.2.2 O papel da cultura na gestão internacional

No que tange à cultura e sua influência nas relações internacionais, até a década de 1960 prevaleceu a Hipótese da Convergência, uma idéia de que as nações estariam ficando cada vez mais parecidas (HOFSTEDE, 1983). Acreditava-se que não iria mais existir primeiro e segundo mundo, e que na realidade as diferenças entre os dois sistemas seriam menores do que se imaginava (CASTELLS, 1999). Nos anos 70, essa teoria caiu por terra, ao se perceber que as identidades culturais estavam se tornando mais fortes, ao invés de mais flexíveis (HALL, 2002). Isso começou a demonstrar que as diferenças culturais entre as nações e até mesmo entre regiões de um mesmo país importam muito para a gestão. As diferenças nacionais e regionais não estão desaparecendo, mas sim se intensificando e essas diferenças podem se tornar um dos problemas mais cruciais da administração internacional (KOTABE; HELSEN, 2000).

Um dos principais autores a estudar a influência da cultura na gestão internacional das empresas foi Geert Hofstede (MARIOTTO, 2007; GUEDES, 2007; KEEGAN 2002; PIPKIN, 2000; CATEORA; GRAHAM, 2001; KOTABE; HELSEN, 2000). Hofstede (1983) elenca três razões porque a nacionalidade é importante para a gestão:

a) **Razões políticas:** as nações são unidades políticas com particularidades específicas, com regras próprias, raízes profundas na história e formas particulares de trabalho e associações de empregados;
b) **Razões sociológicas:** a nacionalidade tem um valor simbólico muito forte para os cidadãos, ela norteia os traços de identidade do indivíduo, promovendo uma resposta para as perguntas “Quem eu sou?”;
c) **Razões psicológicas:** o pensamento humano é parcialmente condicionado por fatores culturais e nacionais.

Hofstede (1983) apresenta uma definição peculiar, porém interessante, de cultura como sendo uma “programação mental coletiva”. Para o autor, parte das ações compartilhadas em sociedade são programadas coletivamente de acordo com certos padrões, que definem a adaptação ou não de determinado indivíduo a essa cultura. A caracterização de uma cultura não quer dizer, entretanto, que todos os indivíduos estão programados da mesma forma. A cultura nacional encontrada é uma espécie de média entre as crenças e valores em cada país.

Em seu estudo, Hofstede (1983) utiliza quatro diferentes critérios para definir as culturas nacionais: (i) Individualismo *versus* Coletivismo; (ii) Distância do Poder (grande ou pequena); (iii) Fuga da Incerteza (fraca ou forte); (iv) Masculinidade *versus* Feminilidade. Através dessas quatro dimensões, o autor pesquisou os traços culturais em empresas de 50 países, totalizando uma amostra de 116.000 pessoas e com base nos resultados forneceu um *framework* bastante útil para analisar as diferenças culturais em cada país. Pesquisas posteriores do autor incluíram, ainda, um novo fator, que se refere ao horizonte do tempo, ou seja, a distinção entre sociedades com orientação para ações de longo prazo e de curto prazo (HOFSTEDE, 1988).

Outra diferenciação cultural referenciada na literatura com certa frequência diz respeito às chamadas culturas de baixo contexto e culturas de alto contexto, classificação proposta por Hall (*apud* KEEGAN, 2002). Nessa classificação, as culturas de baixo contexto estariam mais relacionadas ao estilo de vida ocidental, enquanto as culturas de alto contexto teriam maior proximidade com a filosofia oriental. A Figura 5 apresenta as principais distinções entre as culturas.

Figura 5 – Culturas de alto e baixo contexto

Fatores / Dimensões	**Alto Contexto**	**Baixo Contexto**
Advogados	Menos importante	Muito Importante
Palavra da pessoa	É seu compromisso	Não é confiável, deve ser escrita
Responsabilidade pelo erro organizacional	É levado para o nível mais alto	É levado para o nível mais baixo
Espaço	As pessoas se aproximam muito	As pessoas mantêm uma distância segura e rechaçam invasões
Tempo	Tudo na vida tem seu tempo	Tempo é dinheiro. Deve-se fazer uma coisa de cada vez
Negociações	São longas	São rápidas
Concorrência	Esporádica	Comum
Exemplos regionais/ nacionais	Japão, Oriente Médio	EUA, Europa Setentrional

Fonte: Keegan (2002, p.63)

De forma mais pontual, existem aspectos culturais importantes a serem considerados quando a empresa opta por ingressar em um novo mercado. A linguagem é, certamente, uma

das principais, visto que é a primeira forma de estabelecer contato entre as pessoas (CATEORA; GRAHAM, 2001). Tradicionalmente, a língua padrão adotada nas negociações internacionais tem sido o inglês (MINERVINI, 2001), entretanto dependendo a proximidade e a similaridade entre as línguas, tem-se observado a adoção de outros padrões, por exemplo, nas negociações entre países do MERCOSUL, em que a língua oficial é o espanhol. Já na União Europeia, há um respeito a cada língua, sendo política declarada o multilinguismo.

2.2.3 As diferentes orientações da empresa internacional

Baseado em aspectos culturais, Perlmutter (*apud* Keegan, 2002) propõe uma classificação em quatro orientações específicas que podem ser adotadas por uma empresa em seu processo de internacionalização. Essas orientações, conhecidas como o *EPRG framework*, são baseadas no estilo de gerenciamento das companhias e dividem-se em etnocêntria, policêntrica, regiocêntrica e geocêntrica. As organizações etnocêntricas acreditam que seu país de origem é superior e que as práticas e padrões adotados na matriz podem ser reproduzidos em todas as unidades com a obtenção dos mesmos resultados. Geralmente as organizações etnocêntricas consideram os mercados externos como forma de escoar o excesso de produção, por isso não realizam pesquisas de mercado em outros países e não fazem adaptações nos seus produtos.

Na visão policêntrica, a estratégia é exatamente oposta. Assim como na definição de organização multinacional de Levitt (2001), nessa estrutura existe a crença de que cada país em que a empresa atua é único, por isso a descentralização é uma palavra-chave e as unidades têm autonomia para definir suas próprias estratégias de marketing e de negócios. As organizações regiocêntricas e geocêntrias assemelham-se com relação à sua visão do processo de internacionalização, com o diferencial de que as primeiras segmentam seu mercado por regiões (geralmente blocos econômicos como o NAFTA, Mercosul, União Européia) enquanto as outras procuram enxergar o mundo como um mercado único (KEEGAN, 2002). Tanto a visão regiocêntrica quanto a visão geocêntrica estão alinhadas com a definição de organização global proposta por Levitt (2001), uma vez que procuram encontrar similaridades nos mercados para padronizar seus produtos entre grandes grupos de consumidores.

Ghemawat (2007) propõe uma nova classificação com base no que chama de *AAA Triangle*. Nesse framework, cada "A" da sigla diz respeito a uma estratégia específica de internacionalização. A primeira delas, *adaptation*, é aplicada para incrementar as vendas através da maximização do potencial local de cada unidade. As empresas que adotam essa estratégia procuram atuar em países com características similares às do país de origem, realizando as adaptações necessárias a cada localidade de atuação de modo a atingir relevância local.

No segundo "A" do triângulo de Ghemawat, encontra-se a estratégia de *aggregation*, utilizada quando o objetivo é desenvolver economias de escala através da regionalização, ou até mesmo globalização, das atividades. Com esse foco estão as empresas que procuram desenvolver produtos padronizados para grandes regiões ou agrupamento de países.

Como terceira possível estratégia apontada por Ghemawat está a *arbitrage*. Ela consiste em separar as atividades da cadeia produtiva da organização em diferentes locais, de acordo com a sua conveniência. Nessa estratégia encontram-se as empresas que, por exemplo, instalam suas fábricas na China, montam *call centers* na Índia e montam suas lojas de varejo na Europa. As duas primeiras definições do *AAA Triangle* descrevem exatamente as estratégias das empresas multinacionais e globais de Levitt, por isso o grande acerto dessa proposta está no terceiro *A* do triângulo, uma vez que descreve uma estratégia que cada vez mais em uso nas grandes corporações.

2.2.4 Formas de entrada no mercado internacional

Para Anderson e Gatignon (1986), os modos de entrada nos mercados estrangeiros diferem consideravelmente no seu mix de vantagens e desvantagens, especialmente porque as trocas envolvidas são difíceis de medir e pouco entendidas. Na visão dos autores, muitas pesquisas de como as empresas realmente decidem o modo de entrada no mercado, indica que poucas companhias fazem uma análise consciente, deliberada, de custos e benefícios. Livingstone (1976) acredita que esta é uma decisão que geralmente é feita de forma casual. Segundo ele, em muitos casos as decisões são tomadas ao acaso, ao invés de estarem

embasadas em uma procura sistemática de alternativas que permitam definir a questão com maior precisão.

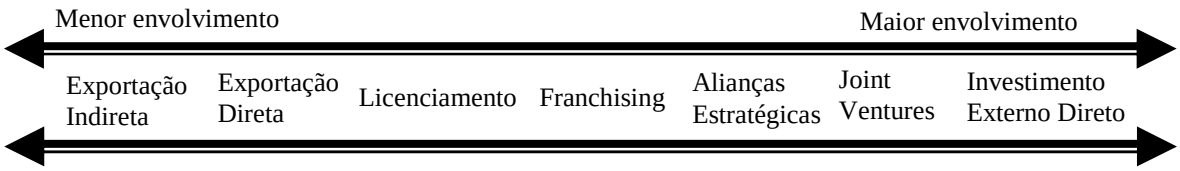
Anderson e Gatignon (1986) dividem as formas de entrada no mercado internacional em três grandes grupos, classificados de acordo com o nível de controle que a empresa tem sobre suas operações no exterior. Os autores destacam a importância proeminente do controle, enquanto habilidade de influenciar sistemas, métodos e decisões, para a administração dos negócios no exterior. Além disso, o grau de controle que a empresa exerce sobre sua atuação internacional é diretamente proporcional tanto à margem de lucro obtida quanto ao risco incurso neste negócio (ANDERSON; GATIGNON, 1986; DAVIDSON, 1982; CATEORA; GRAHAM, 2001). Dessa forma, empresas que desejam obter maiores lucros nos mercados estrangeiros precisam optar por formas de maior comprometimento, porém devem estar cientes de que, com isso assumirão maiores riscos.

Nessas circunstâncias, a eficiência do modo de entrada depende de quatro construtos que determinam o grau ótimo de controle, de acordo com uma análise nos custos de transação (ANDERSON; GATIGNON, 1986). Esses construtos são: (i) *transaction-specific assets*: investimentos (físicos e humanos) que são especializados para um ou alguns usuários ou usos; (ii) *external uncertainty*: a imprevisibilidade do ambiente externo do entrante; (iii) *internal uncertainty*: a inabilidade do entrante de determinar a performance dos seus agentes através de medidas de resultado; (iv) *free-riding potential*: habilidade do agente de receber benefícios sem ter que arcar com os custos associados. O modelo de Anderson e Gatignon (1986) possui um bom poder explanatório para a análise de custos de entrada em mercados estrangeiros, entretanto os próprios autores admitem as limitações de sua proposição, principalmente nas situações em que o ambiente governamental, competitivo ou, ainda, restrições no acesso a informações eliminam muitas opções.

Segundo essa base conceitual de análise de custos, Keegan (2002) adota uma classificação em grupos que separam as empresas exportadoras, as empresas que realizam *sourcing*, aquelas que realizam o licenciamento, as *joint ventures* e as empresas que realizam o investimento externo direto. Pipkin (2000) divide essas mesmas categorias em três grandes grupos: exportação, o qual subdivide em exportação indireta e exportação direta; formas mistas ou relacionais, onde se encontram estratégias como licenciamento, franchising, alianças estratégicas e *joint ventures*; e investimento externo direto. As empresas precisam avaliar qual o potencial de lucro de cada uma dessas alternativas, de acordo com o potencial de vendas e custos associados a cada estratégia de ingresso (KEEGAN, 2002; YIP, 1995).

Segundo o autor, ainda, quanto mais indireta for essa estratégia, menor será o potencial de lucro. A Figura 6 apresenta a evolução das alternativas levando-se em consideração o nível de envolvimento com a operação internacional.

Figura 6 – Evolução das formas de atuação internacional



Fonte: Pipkin (2000, p. 71)

A exportação é a fase em que está a maioria das empresas que atuam no mercado internacional. É a forma mais simples de atuação no exterior e, também, a que envolve menos riscos (PIPKIN, 2000). Os benefícios da exportação não estão apenas na expansão dos mercados compradores e, consequentemente, no aumento da produção; a maior vantagem está na possibilidade de a empresa enfrentar novas realidades, tanto comerciais quanto concorrenciais, o que acarreta maior competitividade na sua indústria de atuação (MINERVINI, 2001).

A exportação pode ocorrer de forma indireta, nos casos em que acontece a utilização de intermediários independentes (*trading companies* por exemplo) ou via participação de importadores estrangeiros sediados no país de origem da exportação. Nessa situação, a necessidade de investimento é menor e os riscos também, porém o exportador tem pouco controle sobre a comercialização do seu produto, uma vez que é realizado por agentes externos. Já a exportação direta fornece maior controle para a empresa exportadora, uma vez que é ela quem coordena suas próprias exportações. Ainda que com riscos e necessidades de investimento superiores, a possibilidade de retorno é maior do que na forma indireta.

A internacionalização através de formas mistas ou relacionais exige um grau mais elevado de comprometimento e risco. Nesse caso, as empresas envolvidas no processo de internacionalização precisam formar parcerias através de relacionamentos mais próximos com benefícios compartilhados. O licenciamento é um dos exemplos mais simples dessa situação. Ele pode ser definido como um arranjo contratual por meio do qual uma companhia (o licenciador) disponibiliza um ativo para outra companhia (a licenciada) em troca de royalties, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de compensação (KEEGAN, 2002). A

vantagem dessa estratégia é que a empresa pode transformar seu know-how, tecnologia ou uma forte imagem de marca em fontes de renda bastante lucrativas, com pequeno investimento. Por outro lado, é uma forma de internacionalização perigosa, porque o licenciador corre o risco de que o licenciado desenvolva seu próprio know-how ou sua própria tecnologia com base no produto licenciado e, com isso, transforme-se em um concorrente.

A franchising é uma forma de licenciamento que fornece um pouco mais de flexibilidade e dá ao franqueador maior grau de controle sobre as operações (CATEORA; GRAHAM, 2001). Nessa estratégia, o franqueador fornece um pacote-padrão de produtos, sistemas e gerenciamento de serviços, e o franqueado fornece conhecimento de mercado, capital e envolvimento pessoal no gerenciamento (PIPKIN, 2005).

Outras duas estratégias envolvendo formas mistas ou relacionais são as alianças estratégicas internacionais e as *joint ventures*. Webster (1992) identifica um contínuo, afirmando que, inicialmente, a real parceria é aquela em que cada firma assume total dependência em relação à outra em uma área particular de atividade, e a confiança mútua substitui as suposições adversárias. Em um estágio subsequente, o autor identifica as alianças estratégicas, que são definidas como a formação de um novo empreendimento, em que cada parceiro se move em direção ao alcance de uma meta de longo prazo. Como característica importante, cita a participação nos objetivos e o comprometimento de recursos de ambas as partes. A próxima etapa seria a formação de *joint ventures*, que têm como característica a formação de uma nova empresa. Finalmente, formar-se-iam organizações em rede ou *networks*, que são estruturas corporativas que resultam de múltiplos relacionamentos, parcerias e alianças estratégicas.

Por fim, os investimentos externos diretos (FDI, no correspondente inglês) são as formas que envolvem um maior comprometimento e maiores riscos para as organizações, por isso geralmente são estratégias adotadas por organizações que estão há bastante tempo no mercado e têm larga experiência na atuação internacional. A Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento define FDI como investimentos que envolvem um relacionamento de longo prazo e refletem um interesse duradouro e contínuo por determinada entidade em uma empresa residente numa economia diferente daquela em que o investidor é proveniente (UNCTAD, 2008). Isso implica que o investidor exerça um grau significativo de influência no gerenciamento da companhia estrangeira. Tais investimentos envolvem tanto a transação inicial entre as duas entidades quanto todas as transações subsequentes entre elas e

outras afiliadas no exterior. Os FDI podem ser feitos tanto por indivíduos quanto por entidades de negócios.

Para Kotler (2000), a maneira básica de envolvimento no mercado internacional é a propriedade direta de instalações de fabricação ou montagem no exterior. A empresa estrangeira pode comprar uma empresa local, ou tornar-se acionista, ou construir suas próprias instalações. Se o mercado em questão parecer suficientemente grande, as instalações de produção, neste país, oferecem várias vantagens. Primeiramente, a empresa garante economia de custos por meio de mão-de-obra e matérias-primas mais baratas, incentivos do governo para investimentos estrangeiros e economia de frete. Em segundo lugar, fortalece sua imagem no país que a hospeda porque cria empregos. Em terceiro lugar, desenvolve um relacionamento mais profundo com o governo, os clientes, os fornecedores locais e os distribuidores. Em quarto lugar, mantém total controle sobre os seus investimentos.

2.3 ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

Da mesma maneira que se torna importante para a organização pensar e definir uma estratégia de atuação internacional, a forma com que essa estratégia será colocada em prática também produzirá reflexos no seu desempenho no mercado externo. O objetivo desta seção é, portanto, identificar as principais opções de atuação da organização em termos de segmentação de mercado, formulação de preços e adaptação dos produtos, além das opções de distribuição. Esse levantamento teórico também será importante subsídio para o tratamento e análise dos dados nos capítulos que seguem este trabalho.

Antes disso, porém, é necessário visitar dois aspectos de grande impacto para que a gestão internacional possa se tornar efetiva. O primeiro deles é a gestão das diferenças culturais existentes em cada país. Para tanto, será utilizado como base o estudo de Hoefstede (1983), que leva em consideração diversos aspectos referentes ao comportamento cultural em diferentes regiões do mundo. O segundo é a formulação do planejamento estratégico que, para muitos, é uma forma de sistematizar a estratégia e transformá-la em planos operativos. O *background* teórico nesse caso está fundamentado em diversos autores.

2.3.1 A análise de cenários

Uma das principais etapas da formulação da estratégia em qualquer empresa, independente do alcance de suas operações é a análise dos cenários que compõem a realidade competitiva na qual está inserida. Dessa forma identificar os componentes que compõem o ambiente externo, aliado uma análise profunda das forças internas da empresa e dos objetivos de longo prazo são ações fundamentais para o sucesso internacional da organização.

Sob esse ponto de vista, Porter (2002) acredita que a essência da formulação de estratégia é entender e lidar com a competição. Para ele, o estado da competição em qualquer segmento da indústria decorre de cinco forças básicas. Essas forças seriam os *direcionadores* que estimulam o desenvolvimento das indústrias e estabelecem um ambiente de pressão competitiva que vai determinar o potencial de lucratividade do setor. A Figura 7 exemplifica esse conjunto de forças.

Figura 7 – Forças que governam a competição em um setor industrial

Fonte: Porter (2001)

Aliado à análise concorrencial, a empresa tende a conjugar a análise das opções de crescimento que possui no mercado externo para definir que estratégia irá conduzir seus objetivos de expansão. Para isso, Ansoff (1983) sugere a existência de quatro possíveis combinações possíveis para definir a forma de obter esse crescimento, conforme Figura 8. Segundo ele, a empresa pode expandir as suas operações a partir de uma estratégia de penetração de mercado, em que a empresa trabalha seus mercados atuais com os produtos que já possui, procurando apenas aumentar sua participação de mercado. Essa estratégia pode ser interessante em mercados ainda em expansão ou quando a empresa possui vantagens competitivas consideráveis em relação ao seu cliente.

Por outro lado, em mercados já estáveis, a penetração de mercado pode ser uma alternativa de elevado custo. Nesse caso a organização pode seguir por duas vias, a primeira é aproveitar o conhecimento de mercado que já possui para desenvolver novos produtos, que atendam às suas necessidades, e a outra é buscar novos mercados com os produtos que já possui, o que seria uma estratégia de desenvolvimento de mercados. Por fim, Ansoff (1983) afirma que a empresa pode optar por trabalhar em novos mercados com novos produtos, que seria uma estratégia de diversificação. A internacionalização das empresas está eminentemente relacionada com a estratégia de desenvolvimento de mercados.

Figura 8 – Matriz de desenvolvimento de Produtos/Mercados

		Produtos	
		Atuais	**Potenciais**
Mercados	**Atuais**	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Potenciais	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

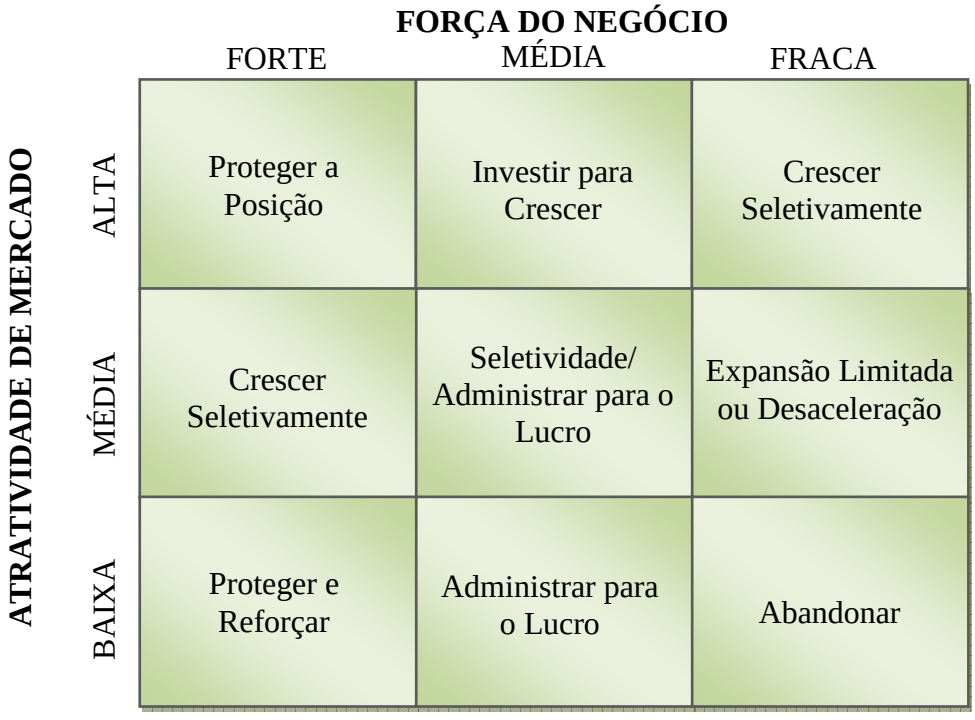
Fonte: Ansoff (1983)

Por fim, a empresa precisará, ainda, pautar sua atuação pelos mercados que lhe trarão maiores ganhos. Para isso, ela pode utilizar a Matriz de Atratividade do Mercado, elaborada pela empresa General Eletric, através de uma pesquisa realizada em parceria com uma

consultoria internacional (KEEGAN, 2002). A Matriz GE/McKinsey, como também é conhecida popularmente, apresenta um modelo para análise de portfólio em unidades de negócios. Tal análise considera como o portfólio de negócios ideal aquele que consegue se ajustar aos pontos fortes da empresa, auxiliando-a a explorar as indústrias e mercados mais atrativos (CATEORA; GRAHAM, 2001).

A análise do portfólio tem o objetivo de identificar qual unidade de negócios deve ser priorizada em termos de investimentos, procurando desenvolver estratégias de crescimento incluindo novos produtos e novos negócios a um determinado portfólio (KEEGAN, 2002). De forma geral, diversos são os fatores que podem afetar a atratividade de um mercado, quer seja de forma positiva, quer seja negativamente. Entre outros, pode-se citar: (i) tamanho do mercado; (ii) taxa de crescimento do mercado; (iii) lucratividade do mercado; (iv) tendências de preço; (v) intensidade da rivalidade dos concorrentes; (vi) risco total do retorno dos investimentos no setor; (vii) barreiras para entrada no setor; (viii) oportunidades de diferenciação dos produtos/serviços; (ix) variação da demanda; (x) segmentação do mercado; (xi) estrutura de distribuição; (xii) desenvolvimento tecnológico. A Figura 9 apresenta uma versão resumida da matriz.

Figura 9 – Matriz de atratividade do mercado



Fonte: Cateora e Graham (2001).

A matriz de atratividade de mercado busca fornecer subsídio para que a organização possa decidir quais unidades de negócios devem receber mais ou menos investimentos. Também auxilia na definição de estratégias de crescimento, incluindo novos produtos e negócios ao portfólio e a decidir quais negócios ou produtos não deverão mais permanecer (KOTLER, 2000).

2.3.2 Planejamento estratégico internacional

Etapa fundamental para o bom desempenho de uma empresa no exterior, o planejamento estratégico é uma forma de minimizar os efeitos da complexidade do ambiente externo através de uma análise profunda das variáveis que o compõem (YIP, 1995; KAPLAN; NORTON, 2000). Essa análise permite identificar todos os fatores que impactam no desempenho da organização no exterior para auxiliar na elaboração das estratégias mais adequadas para o bom desempenho no mercado internacional. Dessa forma, a estratégia pode ser considerada, segundo a visão de Keegan (2002), como a resposta da organização às realidades dos seus públicos de interesse e às realidades do ambiente de negócios. Em uma visão complementar, Zou e Cavusgil (1996) acreditam que estratégia de marketing internacional é o meio pelo qual a empresa responde à interação das forças internas às externas a fim de atingir os objetivos de um empreendimento internacional.

Com uma abordagem eminentemente prática, Andrews (2001, p.58), caracteriza estratégia como “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”. Já Ansoff (1983) acredita que a estratégia é um elo comum, que une fatores relativos ao conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia da organização. Segundo ele, a estratégia deve delimitar o espectro de atuação da empresa, apresentar as diretrizes específicas de acordo com as quais ela possa orientar sua busca e complementar seus objetivos com regras de decisão que limitem o processo de escolha às oportunidades mais atraentes.

Nesse contexto, a atividade de planejar as estratégias das organizações globais, apesar de lidar com uma complexidade maior no que diz respeito às variáveis do ambiente, é muito semelhante às atividades usuais de planejamento estratégico. Torna-se importante destacar, então, que as aspirações e as preferências dos principais executivos da organização são determinantes do sucesso de um empreendimento internacional, visto que podem atuar não apenas como barreiras, mas também como motivadores para o sucesso das estratégias no exterior (KOTABE; HELSEN, 2000). Dessa forma, o primeiro passo para a empresa que irá atuar no exterior é envolver todos os executivos em torno desse objetivo comum. É necessário que este grupo esteja realmente comprometido com o processo de internacionalização seguido pela empresa (KEEGAN, 2002).

Seguindo isso, a primeira etapa no processo de planejamento estratégico envolve a determinação do mercado externo em que a empresa deseja fazer um investimento. Após a análise dos mercados externos potenciais, a firma opta por investir em um determinado mercado, no qual o conjunto de seus recursos e capacidades melhor se ajusta às características ambientais. A escolha de mercado deve estar embasada em um sólido diagnóstico a respeito do comportamento de tomada de decisão do consumidor, da posição dos produtos da firma, no ciclo de vida dos produtos, da segmentação, do posicionamento e do comportamento competitivo do mercado externo em questão (URBAN; STAR, 1991). A partir disso, poucos passos diferem de um processo de planejamento estratégico normal. A análise estratégica da empresa deve identificar seus pontos fortes e fracos para atuação no mercado externo, considerando um diagnóstico das capacidades internas e externas.

O diagnóstico interno deve considerar uma avaliação precisa dos recursos e capacidades organizacionais, qual sejam: (i) capacidade de produção; (ii) recursos humanos; (iii) recursos financeiros; e (iv) capacidade comercial (PIPKIN, 2005). Já o diagnóstico e prognóstico externo gera uma análise das ameaças e oportunidades do ambiente competitivo. Nessa etapa, a empresa precisa avaliar seu microambiente (todos os fatores que interagem diretamente com a empresa), considerando as necessidades e desejos dos seus consumidores, o comportamento e as estratégias dos concorrentes e as exigências governamentais no mercado anfitrião (CATEORA; GRAHAM, 2001). O macroambiente também precisa ser considerado nessa perspectiva, especialmente no que diz respeito aos fatores sociais e culturais, aos fatores políticos, econômicos e legais. Pipkin (2000) dá especial ênfase aos fatores econômicos, visto que atualmente ações de restrição às importações, impostos e controles de preços são os principais entraves para a atuação internacional das organizações.

A Figura 11 faz uma síntese dos principais fatores a serem considerados na análise do ambiente de marketing internacional.

Figura 10 – Principais variáveis do ambiente de marketing internacional

AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL			
ELEMENTOS INTERNOS		**ELEMENTOS EXTERNOS**	
Organização	**Mix de Marketing**	**Microambiente**	**Macroambiente**
Produção	Produto	Consumidores	Cultura/Sociedade
Recursos Humanos	Preço	Concorrentes	Política/Legislação
Financeira	Distribuição	Fornecedores	Tecnologia
Comercial	Promoção	Distribuição	Economia

Fonte: Adaptado de Pipkin (2000, p.21)

Após realizada a análise estratégica, torna-se importante dar prosseguimento às etapas subsequentes do planejamento de marketing estratégico internacional. Com base na identificação das suas forças e fraquezas e, também, das oportunidades e ameaças do mercado, a empresa irá traçar seus objetivos e metas para atuação internacional. A partir disso, a empresa formula seus planos e define os recursos que serão comprometidos na execução da estratégia. Como etapas finais, mas de fundamental importância, estão a implementação dos planos e o controle dos seus resultados.

2.3.3 Princípios de segmentação e posicionamento de mercado

Outra fase de grande importância para a formulação e execução das estratégias internacionais, a segmentação do mercado ganha espaço na medida em que estabelece nichos de atuação da empresa, criando um foco específico de atuação junto aos clientes. A segmentação de mercado global tem sido definida como o processo de identificação de segmentos específicos (agrupados por países ou por clientes individuais) de potenciais consumidores com atributos homogêneos, que exibirão um comportamento de compra similar (HASSAN; KATSANIS, 1992). Ries e Trout (2002), dessa forma, acreditam que a única

forma de obter bons resultados é por meio da seletividade, da concentração em alvos restritos, da prática da segmentação.

A segmentação do mercado global, assim como ocorre no mercado doméstico, pode ocorrer de acordo com um ou mais critérios: (i) demográfico (incluindo renda nacional e tamanho da população); (ii) psicográfico (valores, atitudes e estilo de vida); (iii) características comportamentais; e (iv) benefícios do produto ou serviço. O processo de seleção dos mercados é filtrado por uma série de fatores, como fatores econômicos, políticos, legais e culturais que permitem à empresa proceder a uma seleção preliminar dos mercados mais atrativos (CATEORA; GRAHAM, 2001; KEEGAN, 2002). Levando-se isso em consideração, a noção da distância física indica que os gerentes das firmas entrantes nos mercados internacionais preferem, inicialmente, ingressar em regiões mais próximas física e culturalmente, e, gradualmente, na medida em que ocorre um incremento do aprendizado internacional, passam a buscar mercados estrangeiros culturalmente mais distantes (JOHANSON; VAHLNE, 1976).

Com base nos segmentos de mercado definidos e a fim de aprofundar seu processo de internacionalização, a empresa deve decidir como se posicionará nos mercados externos em relação aos seus potenciais clientes e quanto às ofertas competitivas concorrentes. Obviamente, a organização deverá escolher o tipo de vantagem que oferece seu produto para a satisfação das necessidades de um grupo escolhido de clientes. Cabe salientar que, em razão da opção pela quantidade de mercados que irá operar, o seu posicionamento poderá ser diferenciado de país para país, inclusive dentro de um mesmo país e em cada um dos segmentos que irá abordar.

De maneira sucinta, o posicionamento de mercado pode ser entendido como um processo em que se estuda, define e implementa uma oferta diferenciada ao cliente, cujos atributos proporcionam “uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo” (RIES e TROUT, 2002, p. 12). Para Ries e Trout (2002), na era do posicionamento, a estratégia domina, e uma posição deve levar em consideração não somente os pontos fortes e fracos de uma companhia, mas também o cenário da concorrência. Como reação à existência de muitos produtos e serviços, é necessário lidar com a maneira como as marcas são percebidas e agrupadas na mente dos consumidores. É por isso que, tendo um posicionamento claro, as empresas conseguem maximizar seus resultados, pois definem claramente seu público-alvo e atingem de forma mais certeira seu consumidor final.

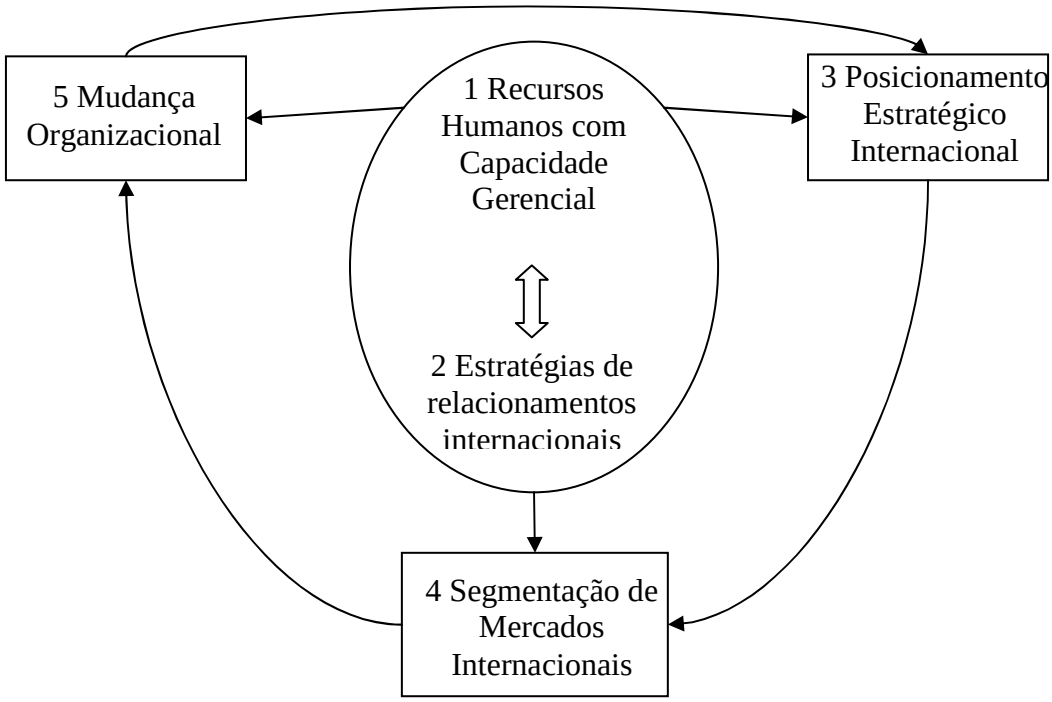
Para Levitt (2001), não existe uma mesma mercadoria, todos os bens e serviços podem ser diferenciados, e usualmente os são, com base no fato de que para o comprador potencial, um produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor. Kotler (2000, p. 269) define diferenciação como “o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes”. Uma diferença é viável quando obedece aos critérios de importância, distintividade, superioridade, comunicabilidade, sustentabilidade, disponibilidade e rentabilidade.

Para Porter (2003) existem duas estratégias genéricas de posicionamento que podem ser adotadas pelas organizações, que seriam liderança em custos e diferenciação. Treacy e Wiersema (1998) aprofundaram esse conceito e chegaram a três estratégias genéricas. Através da investigação em mais de oitenta empresas líderes de mercado em vários países e observaram que os clientes tendiam a buscar três espécies de valor diferentes:

a) **Excelência Operacional:** oferecem produtos médios (confiáveis) ao mercado com o melhor preço, com o mínimo de inconveniência. Sua proposição de valor aos clientes é o preço baixo e o atendimento sem discussões. As empresas com essa orientação atuam fortemente na redução de custos e otimização de processos;
b) **Liderança em Produtos:** ofertam produtos que alargam as fronteiras do desempenho ou novas e úteis aplicações de produtos e/ou serviços existentes. A proposição de valor é a oferta do melhor produto, ou seja, o estado da arte em uma determinada categoria de produto ou serviço. Essas organizações trabalham com foco em tecnologia, desenvolvimento e pesquisas;
c) **Intimidade com o Cliente:** não focalizam a entrega daquilo que o mercado deseja, mas aquilo que clientes específicos desejam. Não buscam transações únicas na relação com o cliente, mas cultivam relacionamentos. A chave dessa disciplina está em relacionar-se de maneira íntima com o cliente, fazendo com que as empresas fornecedoras passem a satisfazer as necessidades únicas que somente elas reconhecem. A proposição de valor nessa disciplina é prover a melhor solução total para o cliente.

É bastante variado o rol de alternativas de que dispõem as empresas que buscam desenvolver e atuar em mercados internacionais. Entretanto, Pipkin (2000) aponta para cinco elementos estratégicos-chave na formulação e implementação de estratégias internacionais, conforme exposto na Figura 11.

Figura 11 – Os cinco elementos estratégicos-chave na formulação e implementação de estratégias internacionais



Fonte: Pipkin (2000)

Segundo ele, o primeiro seria o recrutamento e desenvolvimento de recursos humanos com capacidade gerencial internacional. Nesse sentido, Cavusgil e Zou (1994) alertam para a presença obrigatória de um ou mais profissionais qualificados em termos de operações internacionais, que serão responsáveis, também, pela construção de uma cultura internacional dentro das organizações. O segundo elemento-chave proposto por Pipkin (2000) seria a utilização desses recursos humanos para a elaboração de estratégias de relacionamentos internacionais adequadas aos objetivos organizacionais e à realidade de mercado. Hunt e Morgan (1996) reforçam a importância de criação de relacionamentos na cadeia de valor internacional, visando a fornecer um valor superior ao cliente estrangeiro.

A conjunção desses dois primeiros elementos atuariam, dessa forma, como base para a definição de um posicionamento estratégico nos mercados externos e a posterior segmentação dos mercados internacionais, de acordo com o perfil do cliente-alvo almejado pela empresa. Por fim, a necessidade de uma mudança na cultura organizacional torna-se, também, um elemento de crucial importância para o desenvolvimento das estratégias internacionais, uma vez que através dessas mudanças será possível a construção de competências centrais

oriundas do conjunto de capacidades e recursos das firmas necessários para o sucesso da organização no longo prazo (HAMEL, PRAHALAD; 1990).

2.3.4 Estratégias de produto e preço

A projeção de produtos para o mercado internacional precisa primeiramente levar em consideração a discussão proposta na seção 2.3.2 deste capítulo, que trata justamente das diferenças existentes entre a padronização global do produto ou sua adaptação local. De acordo com Cateora e Graham (2001), o planejamento do produto internacional precisa considerar quais mercados serão trabalhados e, com base nisso, quais modificações fazer nos produtos, se necessárias. A empresa deve definir, ainda, que serviços ou produtos extras devem ser adicionados e/ou eliminados; com que marcas, embalagens e quais os serviços que deverão estar disponíveis para os consumidores estrangeiros (CATEORA; GRAHAM, 2001; KEEGAN, 2002).

A definição do preço é fator crucial para o sucesso do produto no exterior, dessa forma precisam ser considerados os custos, os lucros que se deseja obter, mas, principalmente, o quanto o cliente estrangeiro está disposto a pagar ou tem a capacidade de pagar. De acordo com Keegan (2002) os principais fatores que influenciam na decisão pelo preço são três. O primeiro está ligado à situação interna da empresa, ou seja, os custos que precisará arcar para fabricar e distribuir o produto e o lucro que deseja obter com a operação. Como segundo fator está a realidade do mercado, em outras palavras, o ambiente concorrencial, as barreiras enfrentadas em cada país e os impostos a serem pagos. Por último, Keegan (2002) relaciona os fatores referentes à natureza do produto, que estão relacionados ao valor agregado que possui, os componentes utilizados na sua fabricação e o valor que ele tem na percepção do cliente. Diante dessa realidade, a empresa precisará julgar qual alternativa estratégica irá escolher e a partir disso estabelecer uma estratégia genérica:

a) Conquistar a elite do mercado: utilizada nos bens de especialidade, em que a empresa fixa um preço mais alto;

b) Estratégia de penetração de mercado: a empresa fixa um preço mais baixo para ter uma rápida penetração nos mercados externos;
c) Estratégia de manutenção da participação no mercado: a empresa somente reage aos ajustes de preço da concorrência, visando não perder sua participação no mercado;
d) Estratégia de preço de transferência: estratégia utilizada entre as subsidiárias de uma mesma empresa.

Cabe enfatizar, nessa realidade, que a estratégia de preço é determinada fundamentalmente pelo nível de interesse da organização em um determinado mercado externo. Porém, a empresa deve considerar as políticas de importação no país de destino, pois os acordos de comércio internacional possuem normas restritivas a determinadas práticas de precificação, em especial no que se refere a políticas *anti-dumping*.

2.3.5 Adaptação de produtos e da comunicação ao contexto global

Um debate recente na literatura sobre marketing internacional está relacionado com a gerência dos produtos (YIP, 1995). Tal impasse diz respeito à discussão acerca de qual seria a melhor orientação para a empresa conduzir seu marketing internacional, se a padronização global de produtos e marketing ou a adaptação às realidades locais de cada país. Ainda que os benefícios econômicos de aplicar uma estratégia de marketing global padronizada tenham sido amplamente relatados seu efeito preciso sobre a performance das empresas permanece ambíguo nas pesquisas (JAIN, 1989; LEVITT, 2001).

Para Cateora e Graham (2001), essas estratégias de internacionalização são adotadas de acordo com a orientação de cada organização. Nesse sentido, o autor faz uma distinção entre os conceitos de empresas multinacionais e organizações globais. Segundo ele, as multinacionais são guiadas pela visão de que cada mercado é único e, por isso, as diferenças entre as culturas devem ser tratadas de forma individualizada e adaptadas ao composto mercadológico em cada contexto, ao passo que as organizações globais vêem o mundo inteiro como seu mercado e buscam gerenciar o marketing com base nas similaridades transculturais. Castells (1999) reflete sobre essa realidade com base nos movimentos antiglobalizantes que,

segundo ele, têm levado os consumidores a adotarem uma postura de valorização dos produtos nacionais. De acordo com o autor, na mesma medida em que as empresas procuram padronizar seus produtos e serviços, os consumidores passam a valorizar as características etnicamente peculiares dos mesmos.

Levitt (2001) afirma que as diferenças entre ambas estão no fato de que a organização multinacional atua em países diferentes ajustando seus produtos e processos a cada um deles (a custos mais elevados), ao passo que a organização global opera com certa constância, vendendo o mesmo produto da mesma maneira em todos os mercados (a custos mais baixos). Mesmo admitindo que é a configuração do mercado que vai definir qual das duas estratégias de internacionalização será mais adequada, Levitt (2001) defende que a melhor saída seria a padronização em escala global a fim de obter menores custos. Keegan (2002), nesse sentido, acredita que o desafio das empresas globais é justamente encontrar o equilíbrio entre o que deve ser tido como padrão global e o que deve ser adaptado a cada região de atuação da empresa.

A resolução do conflito entre padronização e diferenciação local não é apenas uma questão de adaptações de marketing, mas também de produção e pesquisa (KOGUT; ZANDER 1993). Dessa forma, a padronização pode ser atingida em dois níveis: através dos programas de marketing e dos processos de marketing. A primeira se refere à padronização do mix de marketing e a última à padronização das ferramentas necessárias na formulação e implementação da estratégia. O gerenciamento dos processos globais tem implicações importantes para a habilidade da empresa de implementar uma estratégia global, uma vez que a padronização dos processos em multinacionais habilita a organização a atingir tanto eficiência quanto economia de custos (XU; CAVUSGIL; ZOU, 1994).

Yip, Loewe e Yoshino (*apud* XU; CAVUSGIL; WHITE, 2006) identificaram duas dimensões de uma estrutura organizacional global: autoridade global centralizada e eliminação da divisão entre mercado doméstico e internacional. Eles acreditam que a centralização da estratégia global facilita a implementação efetiva de uma estratégia global, enquanto a divisão entre mercado doméstico e internacional é considerada um obstáculo para a implementação de uma estratégia global.

Os argumentos a favor da padronização estão embasados principalmente na alegação de que auxilia a reduzir custos, uma vez que através das economias de escala seria possível obter custos de produção cada vez menores (LEVITT, 2001; CATEORA; GRAHAM, 2001; KOTABE; HELSEN, 2000). Levitt (2001) aponta, ainda, para a possibilidade do

aproveitamento de ideias na construção de uma única marca global, que traria uma economia de esforços na formulação das estratégias de marketing. Pipkin (2000) defende, ainda, que um dos benefícios da padronização seria a consistência com os consumidores, já que em qualquer lugar do mundo o cliente da empresa saberia o que esperar do produto que estivesse comprando.

Os argumentos a favor da adaptação, por outro lado, apegam-se a questões culturais. A realidade econômica e política mundial dos próximos anos está baseada na abertura e cooperação econômica, mas este fato não significa que a hegemonia cultural, religiosa e monetária de cada país será prejudicada. De fato, por mais aberto que seja o intercâmbio econômico-cultural entre os mercados, elementos da variável cultural, como o idioma, serão preservados como símbolos da herança e da tradição de um povo e cada vez mais os consumidores exigirão das empresas, independente de sua nacionalidade, respeito a esses valores (CASTELLS, 1999).

Kotler (2000) apresenta uma sugestão interessante para resolver esse paradoxo ao afirmar que as empresas que visam o mercado internacional devem procurar uma padronização da essência do produto sem ferir nem forçar as culturas e os costumes existentes em cada mercado. De qualquer forma, a questão latente nessa dicotomia é que a decisão por qualquer uma das alternativas deve ser feita com base em uma profunda análise de mercado e da lucratividade em cada uma das abordagens (YIP, 1995).

Jain (1989) aproveita essa visão gerencial para enumerar os critérios que irão embasar a decisão organizacional no que se refere à padronização ou à adaptação do produto através dos seguintes tópicos: (i) natureza do produto; (ii) desenvolvimento do mercado; (iii) relacionamento custo-benefício; (iv) exigências legais; (v) nível de competição no segmento de atuação; (vi) sistema de suporte global; (vii) ambiente físico; (viii) condições de mercado. Segundo o autor, esses fatores serão os determinantes do grau de padronização/adaptação dos produtos e do marketing.

Com base nisso, Cateora e Graham (2001) afirmam que a organização irá dispor de pelo menos três alternativas para ingressar em um novo mercado externo. A primeira delas seria vender o mesmo produto em todos os mercados com o mínimo de alterações possível. Esta se caracterizaria como uma “estratégia de extensão do mercado doméstico”. Como outra opção, a empresa poderia optar por adaptar seus produtos às características de cada mercado local, procurando o máximo de personalização, que Cateora e Graham (2001) nomeiam como “estratégia de mercado multidoméstico”. Por fim, a empresa poderia preocupar-se em

desenvolver um produto global, com características que se adaptassem a todos os mercados, obedecendo a um padrão médio de consumidor em todos os países, o que caracterizaria uma "estratégia de mercado global". A adoção de qualquer uma dessas estratégias está intrinsecamente relacionada aos tópicos levantados por Jain (1989) no parágrafo anterior, entretanto também sofrerá influência direta do nível de internacionalização da organização e das características do produto comercializado (PIPKIN, 2005).

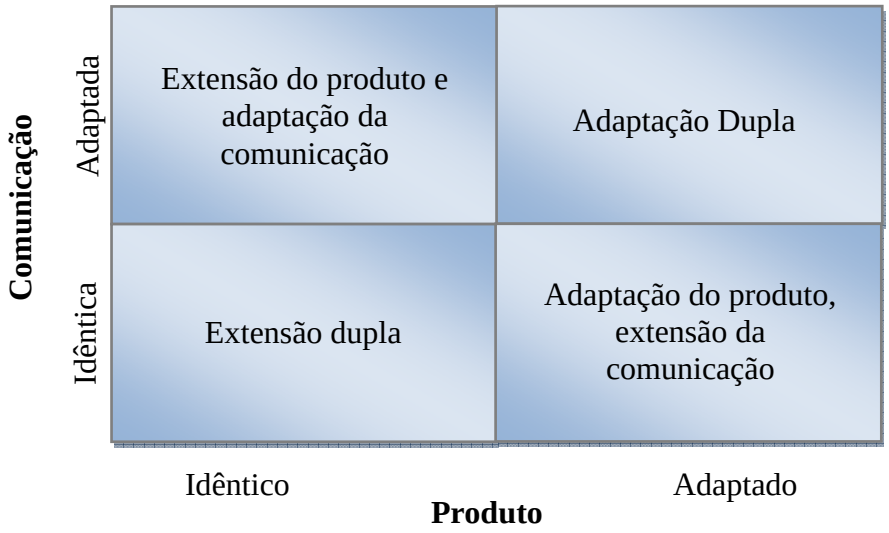
No que diz respeito à padronização global, entretanto, não é apenas na estratégia de produto que se torna necessário considerar as questões relativas à adaptação local x padronização global. A própria estratégia de comunicação e promoção precisa ser considerada nessa perspectiva (LEVITT, 2001; GHEMAWATT, 2000). Em determinados casos, a empresa pode optar por utilizar também uma estratégia de marketing única em todos os países com os quais comercializa ou, então, adaptar seu mix de marketing às peculiaridades de cada mercado. Sendo assim, Keegan (2002) aponta para cinco combinações diferentes no que se refere à adoção de estratégias internacionais de produto e de promoção:

a) **Estratégia de extensão de comunicação e extensão de produto (dupla extensão):** nesse tipo de estratégia além de o produto ser padronizado em escala global, as ferramentas de comunicação e promoção do produto são as mesmas em todos os países. Esse tipo de estratégia é interessante em termos de custos, pois elimina a necessidade de criar ações para divulgação do produto específicas em cada país;
b) **Estratégia de extensão de produto e adaptação da comunicação:** nesse caso, o produto continua o mesmo, entretanto a comunicação é adaptada a cada mercado. Dessa forma, pode-se, inclusive, encontrar diferentes usos para o mesmo produto dependendo do mercado-alvo a que se destina;
c) **Estratégia de adaptação do produto e extensão da comunicação:** ocorre quando a empresa opta por padronizar a comunicação em nível global, entretanto realiza adaptações no produto de acordo com as preferências de cada mercado;
d) **Estratégia de adaptação dupla:** ambos os componentes são adaptados à realidade de cada mercado, procurando gerar identificação local em cada país de atuação. Apesar da sua eficácia, o contraponto a essa estratégia é, obviamente, os altos custos que acarreta.

A escolha da estratégia por cada empresa estará embasada, preferencialmente, nas características de cada produto e dos mercados-alvo que se pretende atingir (KOTABE;

HELSEN, 2000). Dessa forma, é necessário tomar cuidado para que a decisão não seja tomada puramente sob a perspectiva de redução de custos, deixando-se de lado questões cruciais referentes às preferências dos consumidores em questão (KEEGAN, 2002). A Figura 12 apresenta resumidamente as opções que a empresa dispõe para escolher de forma combinada as estratégias de comunicação e de produto.

Figura 12 – Alternativas estratégicas de planejamento global de produto



Fonte: Keegan (2002, p. 262)

O quadro deixa de lado uma quinta estratégia proposta pelo próprio Keegan (2002) que diz respeito à invenção de produto. Essa estratégia estaria relacionada ao conceito de mercado global, proposta por Cateora e Graham (2001), na qual a empresa cria e desenvolve um produto adaptado a um determinado público médio de vários países diferentes. Independente da escolha estratégica adotada pela organização, é importante que ela seja tomada levando-se em consideração as características de seus mercados-alvo, com especial ênfase à cultura de cada país, pois esse será um dos fatores decisivos para o sucesso no mercado externo.

2.3.6 Estratégias internacionais de distribuição

Canais de distribuição podem ser caracterizados como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996). Vistos de outra forma, poderiam ser definidos, ainda, como o caminho seguido por um produto desde sua concepção até o consumidor final; a transferência de posse entre várias firmas; ou uma coalizão de empresas reunidas com o propósito de realização de trocas (ROSEMBLOOM, 2002). Mais importante do que o seu conceito, entretanto, é a sua função, visto que o canal de distribuição se presta a diversas funções mercadológicas, com o intuito de satisfazer a demanda por produtos e serviços.

No que tange à atuação internacional de uma organização, o gerenciamento correto dos canais de distribuição é determinante para o sucesso no mercado externo. De forma geral, os fatores que influenciam a escolha do canal de distribuição adequado são: (i) *natureza do produto:* dimensão, peso, apresentação, perecibilidade; (ii) *características do mercado:* hábitos de compra, poder aquisitivo, localização geográfica, destino do produto (consumo final ou industrial); (iii) *qualificação dos agentes intermediários:* experiência, capacidade administrativa e outras referências. Há vários critérios para a escolha de um distribuidor, que dependerão de características próprias de cada segmento e dos objetivos e metas de cada indústria. O cruzamento destas informações, e sua análise criteriosa, darão a oportunidade de conhecer melhor a realidade dos futuros parceiros e traçar um paralelo com novos objetivos comerciais. Caso o distribuidor não esteja preparado para proporcionar o retorno das vendas, merchandising, distribuição e coleta de informações de mercados esperados, a parceria poderá trazer resultados ruins. O pior deles é o cliente adotar uma concorrente.

Os canais de distribuição englobam os agentes que são responsáveis por disponibilizar o produto, desde seu ponto de origem até o consumidor final, da melhor maneira possível. Por isso, não devem apenas satisfazer a demanda por meio do fornecimento de mercadorias e serviços no lugar, quantidade, qualidade e preços adequados, mas deve também estimular a demanda por meio de atividades promocionais. Nesse caso, os componentes do canal mantêm inter-relações de forma interdependente com o objetivo de produzir um resultado específico.

Os membros do canal desempenham várias funções-chave, que constituem fluxos para frente, para trás e nos dois sentidos. As funções desempenhadas por diferentes membros do canal são chamadas de fluxos porque consistem num conjunto de atividades que ocorrem numa sequência dinâmica dentro do canal de distribuição (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996). Existem vários fluxos dentro dos canais de distribuição. Entre os mais importantes estão: produto; negociação; propriedade; informação; promoção. Os fluxos devem ser desempenhados pelos participantes que conseguirem operar na forma mais competitiva possível, sendo indispensáveis a experiência, a especialização, os contatos e a escala (NEVES, 2001). Assim, essa colocação indica uma das razões pelas quais um canal é formado com determinado arranjo. Os canais escolhidos afetam as decisões referentes à comercialização do produto.

As decisões sobre os canais de marketing envolvem compromissos relativamente de longo prazo com outras empresas, o que gera a necessidade de parceria constante (KOTLER, 2000). Um sistema de distribuição é um recurso externo muito importante, pois representa um compromisso corporativo significativo com diversas empresas independentes e com os mercados específicos que elas atendem. Os canais de distribuição são fundamentais, pois a luta para manter espaço nas prateleiras dos distribuidores é um dos desafios mais comuns no gerenciamento de canais de marketing para todos os tipos de empresas. São os canais de marketing que atuam como responsáveis por colocar o produto onde o consumidor deseja.

Para que o produto chegue ao consumidor, é preciso acrescentar as utilidades de tempo, lugar e posse. Somente dessa forma o produto estará pronto do ponto de vista da satisfação das necessidades dos clientes. Kotler (2000) afirma que os fabricantes obtêm diversas vantagens com a utilização de intermediários pelos seguintes motivos: (i) muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente; (ii) em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável; e (iii) os fabricantes que estabelecem canais de distribuição podem obter um retorno maior, investindo mais em seu negócio principal, pois uma empresa obtém um retorno de 20% sobre a fabricação e de apenas 10% sobre o varejo.

As tarefas ou funções objetivam tornar o canal mais eficiente e eficaz podem ser divididas em três categorias: (i) transacionais, porque permitem a compra e venda de produtos de vários fabricantes para gerar trocas, podendo tornar os canais mais eficientes; (ii) logísticas, pois promovem a movimentação e a combinação de bens em quantidades que os tornem fáceis de comprar; e (iii) de facilitação, quando estimula o financiamento de

transações, graduação de produtos e coleta de informações de marketing, tornando mais fáceis os processos de compra e venda. Essas funções são executadas por produtores ou por vários intermediários, de acordo com a estratégia do canal.

Produtores e intermediários podem trabalhar juntos para criar valor para seus clientes por meio de previsões de vendas, análises competitivas e relatórios sobre as condições do mercado, para descobrir o que os clientes desejam. Para Rosenbloom (2002) os canais de marketing podem variar com relação à extensão de dois níveis, em que produtor ou fabricante vendem diretamente a consumidores (distribuição direta), até mais de dez níveis, nos quais podem existir mais de oito instituições intermediárias entre produtor e consumidores.

Em geral, fabricantes maiores e economicamente fortes possuem maior capacidade para eliminar intermediários e usar estruturas de canal mais curtas. Também é mais provável que os fabricantes que desejam exercer um alto grau de controle sobre a distribuição de seus produtos usem estruturas de canal mais curtas, pois, quanto mais curto o canal, mais alto o grau de controle. Por exemplo, produtos como máquinas para a indústria que têm alto valor agregado e necessitam de acompanhamento de um profissional qualificado, com frequência exigem canais curtos devido ao alto grau de suporte técnico necessário, o qual só pode ser prestado pelo fabricante. Além disso, a extensão também pode ser afetada pelo porte do fabricante, por sua capacidade financeira e por seu desejo de controle.

Projetar um sistema de canal requer analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais alternativas de canal. Após definir seu mercado-alvo e o posicionamento desejado, uma empresa deve identificar suas opções de canal. Em termos estruturais, Rosenbloom (2002) afirma que o canal de marketing tem três dimensões básicas, sendo elas: (i) extensão do canal, ou seja, o número de níveis de um canal de marketing; (ii) intensidade em vários níveis, que se refere ao número de intermediários em cada nível do canal de marketing; e (iii) tipos de intermediários envolvidos, que são as diferentes espécies de instituições intermediárias que podem ser usadas nos vários níveis do canal. Kotler (2000) apresenta três elementos como opção de canal, sendo eles: os tipos de intermediários de negócios disponíveis, o número de intermediários necessário, e as condições e responsabilidades de cada membro do canal.

No que diz respeito aos canais de distribuição, as organizações dispõem de um conjunto diversificado de estratégias de ingresso em mercados internacionais à sua disposição. Para Stern, El-Ansary e Goughlan (1996), a decisão por uma ou outra estratégia deve levar em conta algumas dimensões relevantes, principalmente: (i) os recursos e as

capacidades da firma em termos administrativos, tecnológicos e de pessoal; (ii) as necessidades de investimento por parte da organização; (iii) os riscos que a administração está preparada a assumir o grau de controle desejado sobre o processo; (iv) o potencial de lucro advindo de uma ou outra alternativa de ingresso. A Figura 13 apresenta as essas dimensões em relação às estratégias de alto e baixo envolvimento.

Figura 13 – Dimensões estratégicas relevantes

Dimensões estratégicas	Estratégia de baixo envolvimento	Estratégias de alto envolvimento
Recursos e capacidades da firma	MODERADOS	ELEVADOS
Necessidades de investimentos	MENOR	MAIOR
Riscos assumidos	MENOR	MAIOR
Grau de controle sobre o processo	MENOR	MAIOR
Potencial de lucro	MENOR	MAIOR

Fonte: Pipkin (2000, p.55)

3 MÉTODO DE PESQUISA

As ciências humanas em geral – e as ciências sociais aplicadas em particular – representam uma parcela peculiar da ciência e da atividade científica. Isso porque não trazem verdades universais, mas apontam caminhos, ideias e conceitos para elucidar problemas que a rigidez matemática por si só não consegue (GIL, 1999). Dessa forma, o rigor metodológico na pesquisa social faz-se ainda mais importante, uma vez que será o principal instrumento de validação das conclusões obtidas nas pesquisas realizadas (BAUER; GASKELL, 2003). A falta de uma metodologia fundamentada, que leve em consideração a abrangência do estudo e a dimensão do assunto a ser estudado, pode levar a uma estratégia de pesquisa deficiente, que ignora possibilidades e limitações básicas acerca do tema de investigação (PAVIANI, 2006).

No caso da pesquisa em administração, o estudo de caso acaba prevalecendo como método de investigação, pois focaliza a maneira que determinada situação-problema foi resolvida em um contexto específico e permite que, na ocorrência de situações semelhantes, essa resolução seja considerada e possa embasar o processo decisório (SILVA, 2002). Dessa forma, o estudo de caso se constitui em uma abordagem ideal quando as perguntas envolvem causas e formas de ocorrência dos fatos, ou, como simplificado por Yin (2005), quando a questão investigada pela proposta de pesquisa gira em torno de como e por quê. Yin (2005) entende, ainda, o estudo de caso como um estudo empírico que pesquisa um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. O estudo de caso, dessa forma, acaba sendo recomendado para pesquisas que requerem uma análise aprofundada do objeto de estudo, de suas particularidades, principalmente em se tratando de temas ainda incipientes e que incluem inúmeras variáveis com relações complexas entre si (GUMMERSON, 1999). Dessa forma, o estudo de caso proporciona uma análise intensiva de uma situação específica.

Uma crítica comumente direcionada aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. Entretanto, como lembra Yin (2005, p.29),

“os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos”. Nesse sentido, o estudo de caso não representa uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Os casos não são unidades de amostragem e não são escolhidos por essa razão (GUMMERSON, 1999). A generalização científica ocorre, dessa forma, em termos teóricos e há várias maneiras pelas quais o caso pode contribuir nesse nível (SILVA; GODOI; MELLO, 2006). No que diz respeito ao assunto do presente projeto, em se tratando do estudo dos fatores que levaram à internacionalização de empresas, o estudo de caso pode oferecer significativos *insights*, uma vez que a literatura sobre o tema é ainda dispersa e controversa.

As observações detalhadas obtidas com um estudo de caso permitem ao pesquisador estudar muitos aspectos diferentes, examiná-los um em relação ao outro, vendo o processo da forma em que ocorre no seu macroambiente e utilizar a capacidade de entendimento do pesquisador para identificar suas singularidades. Como consequência disso, o caso de ensino fornece uma oportunidade melhor do que outros métodos para obter uma visão holística em determinados projetos de pesquisa (GUMMERSON, 1999).

Utilizando a lógica traçada acima, o presente trabalho foi realizado através de uma pesquisa qualitativa, que se baseia na análise da experiência das pessoas em relação a eventos, processos e estruturas, tendo por objetivo compreender melhor o problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001). A pesquisa desenvolvida tem caráter exploratório, pois possui características de sondagem, além de não comportar hipóteses iniciais, o que não impede que elas surjam durante ou ao final da pesquisa (VERGARA, 2007).

Dessa forma, a fim de atingir o objetivo da pesquisa, as entrevistas individuais em profundidade se basearam em uma abordagem semi-estruturada, uma vez que os métodos qualitativos devem ser menos estruturados, permitindo maior flexibilidade e profundidade dos dados (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). No entanto, mesmo que essas entrevistas não seguissem uma estrutura rígida, foi utilizado um roteiro básico de questões, que pôde ser complementado durante cada entrevista, uma vez que novas perguntas poderiam ser estimuladas pelas respostas articuladas pelos entrevistados (RIBEIRO; MILAN, 2004). A utilização de um roteiro definido também foi importante para permitir a comparação nos discursos dos diversos entrevistados, de forma a permitir as considerações acerca dos dados obtidos.

3.1 ESCOLHA DOS CASOS

A amostra de uma pesquisa qualitativa não tem a intenção de ser estatisticamente representativa, uma vez que seu método de seleção é não-probabilístico (HAIR Jr. et al., 2005). Dessa forma, a seleção do grupo amostral é feita de acordo com critérios de julgamento (amostragem intencional), já que a seleção dos elementos é realizada com finalidades específicas, determinadas porque o pesquisador acredita que eles exercem, de alguma forma, a representatividade da população-alvo em algumas características básicas (SILVA; GODOI; MELLO, 2006).

Uma vez que o intuito deste estudo é justamente identificar características diferenciadoras em empresas da região da Serra Gaúcha no que tange às suas estratégias de atuação internacional, a seleção dos casos estudados utilizou como primeiro critério a localização geográfica. Para essa delimitação, foi utilizada a divisão geopolítica proposta pelo governo estadual (FEE, 2009). Considerou-se, desta forma, como Serra Gaúcha a região compreendida no nordeste do Rio Grande do Sul, que tem como cidade-polo Caxias do Sul.

Da mesma forma, foram selecionadas as maiores empresas da região, segundo o Ranking FGV das 500 maiores sociedades anônimas do Brasil, ano-base 2008. A preferência por empresas de grande porte ocorreu principalmente por se tratarem de organizações com uma longa história de mercado e, também, pela maior facilidade no acesso a informações e dados históricos. Os principais dados relativos a essas empresas estão expostos na Figura 14.

Figura 14 – Critério de seleção amostral

Empresa	Setor*	Tipo de sociedade **	Posição 2007	Posição 2006	Posição 2005	Posição 2004
Empresa A	Fabricação e montagem de veículos automotores, partes e peças	A	159	155	151	157
Empresa B	Fabricação e montagem de veículos automotores, partes e peças	A	196	196	216	238
Empresa C	Artigos de borracha e plástico	F	262	250	239	240

Figura 14 – Critério de seleção amostral (continuação)

Empresa	Setor*	Tipo de sociedade **	Posição 2007	Posição 2006	Posição 2005	Posição 2004
Empresa D	Produtos de metal	F	409	383	386	362
Empresa E	Fabricação e montagem de veículos automotores, partes e peças	A	428	443	414	422
Empresa F	Comércio varejista	F	267	247	205	202
Empresa G	Fabricação e montagem de veículos automotores, partes e peças	F	499	----	----	475

* Segundo classificação FGV
** Aberta ou Fechada
Fonte: As 500 Maiores Sociedades Anônimas do Brasil (FGV, 2009).

Tendo em vista a utilização de informações estratégicas por parte da pesquisa e para preservar as organizações estudadas, optou-se por substituir sua razão social pelas letras expostas na Figura 14. Por não realizar nenhum tipo de atividade no exterior, a Empresa F foi excluída da seleção. A Empresa G também foi excluída do universo de pesquisa por apresentar um comportamento inconstante em relação ao ranking.

3.2 COLETA DE DADOS

As maiores empresas que atuam na Serra Gaúcha adotam estratégias diferentes de inserção no mercado internacional, mesmo estando sujeitas a impactos semelhantes e tendo como principais mercados os países do NAFTA, Mercosul e Europa. Dessa forma, a pesquisa procurou identificar as peculiaridades e semelhanças entre o processo de internacionalização dessas empresas e as vantagens e desvantagens advindas das estratégias selecionadas.

Para a realização deste estudo, foi realizada, primeiramente, uma investigação exploratória, com pesquisa em dados secundários (MALHOTRA, 2001). Essa fase inicial teve o objetivo de munir o pesquisador com informações acerca da realidade da Serra Gaúcha e

sua inserção no contexto internacional. Além disso, durante esta etapa, foram coletados dados históricos acerca das organizações pesquisadas, relativos à sua atuação no mercado internacional, com base em fontes gerais de negócios e fontes governamentais (MALHOTRA, 2001).

A seguir realizaram-se entrevistas com três especialistas do setor, que auxiliaram na elaboração do instrumento de pesquisa. Os três especialistas entrevistados foram um professor da área de comércio internacional, um consultor de uma empresa prestadora de serviços em exportação e um profissional que atua com exportação em uma empresa fora do universo de pesquisa. Segundo Malhotra (2001, p.68), “a entrevista com especialistas pode ser útil para a obtenção de opiniões valiosas no que diz respeito ao ambiente das organizações e às particularidades das atividades investigadas”.

A partir disso, foram conduzidas entrevistas em profundidade, com a utilização de questionários semi-estruturados (YIN, 2005; BAUER; GASKELL, 2003; GIL, 1999) junto aos principais executivos que possuem atuação no mercado internacional nas empresas selecionadas. As perguntas estavam focadas nos seguintes tópicos:

a) Antecedentes ao ingresso no mercado internacional e principais motivadores que levaram a empresa a atuar nos mercados estrangeiros;
b) O processo de inserção no mercado internacional;
c) Estímulos e barreiras enfrentadas para atuação no exterior;
d) A estratégia de atuação internacional da organização e a importância do mercado externo para a empresa;
e) Vantagens e benefícios percebidos com a inserção da empresa no exterior;
f) Planos para o futuro internacional da organização.

Para a escolha do entrevistado, foi utilizado como critério a posição hierárquica. O entrevistado em cada empresa deveria ser o principal executivo responsável pelas operações no exterior. As informações sobre a operacionalização das entrevistas estão resumidas conforme o apresentado na Figura 15.

Figura 15 – Entrevistas realizadas

Empresa	Entrevistado	Cargo	Tempo de Duração	Data de Realização
Emp A	**H1**	Diretor de Operações Internacionais	1h16min	28/04/2009
Emp B	**H2**	Diretor de Relações Internacionais	1h23min	13/04/2009
Emp C	**H3**	Diretor de Exportação	1h13min	28/05/2009
Emp D	**H4**	Gerente de Exportação*	1h02min	18/05/2009
Emp E	**H5**	Diretor Superintendente	1h40min	30/04/2009
		Tempo Médio de Duração	1h18min	

* Com status de diretor
Fonte: Dados provenientes da pesquisa

Para complementar as informações obtidas com as entrevistas em profundidade, foram utilizados meios auxiliares de coletas de informações. Nas cinco empresas pesquisadas, os dados estatísticos e informações necessárias para a elaboração da análise foram coletadas através de e-mail com profissionais indicados pelo próprio executivo entrevistado. Nesse caso, trataram-se de cinco profissionais da área de exportação da empresa, com cargo de chefia e que possuíam mais de dez anos de atuação profissional na organização.

Foram utilizados, ainda, como fontes complementares, os relatórios anuais, acervos históricos, publicações especializadas e consulta aos sites institucionais das empresas objeto de estudo. Essas fontes complementares geraram um relatório de 97 páginas com informações sobre as empresas estudadas. Com base nessas informações coletadas, procedeu-se a análise dos dados, como forma de refletir e tirar conclusões sobre o tema de pesquisa.

3.2 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Yin (2005, p. 138), “a análise das evidências de um estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais complicados ao realizar esse tipo de estudo.” Infelizmente, segundo o próprio autor, ainda existem poucas fórmulas ou receitas fixas para orientar o pesquisador. Dessa forma, entre as alternativas apresentadas, a mais adequada para

auxiliar na solução do problema proposto parece ser a análise de adequação ao padrão por meio da explanação. Yin (2005, p. 150) afirma que “em um estudo de casos múltiplos, um dos objetivos é elaborar uma explanação geral que se ajuste a cada um dos casos individuais, embora os casos variem nos detalhes”. A explanação visa explicar um fenômeno ao estabelecer elos causais a partir das declarações e proposições contidas nos dados coletados.

Na definição das formas de organização e apresentação dos resultados, Walcott (1994) recomenda que seja destinada uma grande parcela à descrição dos resultados como forma de permitir que os leitores por si só consigam tirar algumas conclusões preliminares acerca do estudo. Segundo ele essa descrição deve se resumir a relatar as informações obtidas das manifestações dos entrevistados, ou ainda das manifestações do entrevistador durante o processo de entrevista. Sendo assim, o próximo capítulo se destina a apresentar os excertos provenientes das entrevistas individuais, de forma mesclada com a análise, uma vez que a configuração da pesquisa privilegia essa forma de apresentação.

Além da análise, procura-se interpretar os dados com o intuito de buscar nas manifestações dos entrevistados informações elucidativas sobre o tema em questão. (BARDIN, 2004). O processo de análise e interpretação dos dados foi construído de forma a identificar as características essenciais e a descrição sistemática do relacionamento entre tais características, para prover uma análise aprofundada dos dados coletados (WOLCOTT, 1994).

Buscando suporte no referencial teórico estudado e considerando os dados coletados através da pesquisa documental, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo para aprofundar o entendimento dos dados coletados através das entrevistas. Dessa forma, utilizando-se o método de análise de conteúdo, mais especificamente no que diz respeito à análise temática de um texto proposto por Bardin (2004), os textos foram inicialmente transcritos na íntegra (BARDIN, 2004). Após a leitura criteriosa dos dados transcritos (SILVA; GODOI; MELLO, 2006), os dados foram separados em unidades de análise, de acordo com os objetivos específicos propostos no Capítulo 1 deste estudo. Os fatores de análise foram (i) perfil da empresa; (ii) evolução internacional; (iii) barreiras e estímulos; e (iv) estratégias de atuação internacional, novamente subdivididos em subfatores.

Após a fragmentação do texto nessas unidades, os dados foram interpretados de acordo com sua coerência em relação à literatura e, também, em relação à coerência entre os cinco casos estudados. A análise, dessa forma, foi realizada primeiramente de forma individual para cada um dos fatores e, posteriormente, de forma combinada entre todos (YIN, 2005).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

A primeira etapa da análise de resultados se destina à apresentação das organizações estudadas. Além de criar um panorama geral de cada empresa e do negócio em que atua, são apresentados acontecimentos históricos que marcaram a sua trajetória até o momento atual.

4.1.1 Perfil da Empresa A

A Empresa A é uma sociedade anônima de capital aberto, sediada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, e tem por principal objetivo a fabricação de carrocerias para ônibus e componentes. Constituída em 6 de agosto de 1949, a empresa possui 60 anos de atividade no mercado nacional. A linha de produtos é variada, composta pelos grupos de rodoviários, urbanos, micros e minis. A produção está dividida em treze unidades fabris, sendo quatro no Brasil (três em Caxias do Sul - RS, e outra em Duque de Caxias - RJ) e nove no exterior (México, Colômbia, Portugal e África do Sul). Além disso, a empresa formou *joint ventures* na Rússia, na Índia e no Egito.

A Empresa A detém, ainda, participação acionária relevante em outras cinco empresas, sendo duas outras fabricantes de carrocerias para ônibus (uma delas na Argentina). A terceira empresa do grupo é voltada para a produção de equipamentos para climatização e ar condicionado. As outras duas empresas que também têm parte do seu controle acionário com a Empresa A dedicam-se à fabricação de espumas para assentos e componentes plásticos de

alta tecnologia. Por fim, a Empresa A também criou um banco próprio, destinado a dar suporte ao financiamento da venda dos seus produtos junto aos clientes. É importante observar que todas essas empresas, embora atuando em segmentos de negócios específicos, são destinadas a fabricar produtos relacionados ao negócio principal da Empresa A, que é a fabricação de ônibus.

Em seu ramo de atividades a Empresa A é líder no mercado brasileiro e destaca-se como uma das mais importantes fabricantes mundiais. Em 2008, a companhia participou com 39,2% da produção brasileira. Estima-se que a produção consolidada da Empresa A represente cerca de 7,0% da produção mundial.

4.1.2 Perfil da Empresa B

O conglomerado de empresas controladas pela Empresa B teve seu início em 1949 e atualmente produz um amplo portfólio de produtos do segmento de veículos comerciais, correlacionados com o transporte de cargas, seja rodoviário, ferroviário ou fora-de-estrada. Atualmente a Empresa B possui parceiros estratégicos de classe mundial, situa-se entre as maiores empresas privadas brasileiras, possui liderança em todos os seus segmentos e exporta para todos os continentes.

Em 1978, a companhia adquiriu a sua principal concorrente no seu setor de atuação. Em 1986, Empresa B firmou sua primeira parceria com uma empresa norte-americana, constituindo a primeira das atuais *joint ventures* com que trabalha, tendo como objeto a produção de sistemas de freio. Em março de 1993, houve uma reestruturação societária, que teve por objetivo a criação de uma *holding* e a abertura de capital por meio da realização de uma oferta pública de leilão de permuta de ações.

Em 1995, a Empresa B estabeleceu uma nova *joint venture*, dessa vez com uma empresa alemã para a fabricação, montagem, comercialização, importação e exportação de produtos. Em 1996, adquiriu o controle de uma outra empresa líder no segmento de materiais de fricção. Em 2002, a companhia estabeleceu uma nova *joint venture* com outro grupo norte-americano, tendo como objeto a fabricação de sistema de suspensões.

Atualmente, a Empresa B é um grupo formado por nove empresas, sendo que seis delas são controladas diretamente e as outras três têm o controle compartilhado com sócios estrangeiros. São oito plantas industriais, seis delas localizadas no complexo industrial em Caxias do Sul, uma localizada no em uma outra região de Caxias do Sul, uma em Guarulhos, São Paulo e uma planta em Santa Fé na Argentina. A Companhia possui uma filial em Dubai, Emirados Árabes Unidos, escritórios comerciais no Chile, na Alemanha, no México e nos Estados Unidos, e centros de distribuição na Argentina e nos Estados Unidos.

4.1.3 Perfil da Empresa C

A Empresa C tem um centro fabril localizado em Nova Prata, região serrana do Rio Grande do Sul. Seu sistema de distribuição é composto por Centros Regionais de Distribuição em Curitiba, São Paulo, Contagem, Aparecida de Goiânia, Jaboatão dos Guararapes e escritórios em Porto Alegre e Cuiabá. Além disso, a companhia possui subsidiárias nos Estados Unidos, Chile, Argentina, México, Eslovênia e Espanha.

A fundação da Empresa C ocorreu em 28 de julho de 1973, com orientação voltada ao segmento de borrachas. Inicialmente a Empresa C tinha seu parque industrial destinado à produção de manchões e remendos para conserto de pneus e câmaras-de-ar. Nesse segmento foi a pioneira no Brasil em reparos por vulcanização a frio.

Acompanhando as necessidades do mercado, foi diversificando continuamente sua linha de produtos, que originou a formação de uma linha completa de produtos para recauchutagem de pneus. Paralelamente ao desenvolvimento da linha de produtos para recapagem e conserto de pneus, a empresa criou produtos específicos para as áreas industrial e agrícola.

4.1.4 Perfil da Empresa D

A Empresa D está próxima de ser centenária, tendo sua fundação sido realizada em 1911. A segunda empresa do grupo, fundada em 1959, começou a funcionar em Porto Alegre para aproveitar um nicho de mercado em crescimento, que era o de metais forjados. Em 1963, a empresa abriu uma fábrica de martelos em Carlos Barbosa. Para criar condições de crescimento decidiu fazer uma fábrica integrada com forjaria e acabamentos próprios.

Para fabricar talheres e baixelas, um complemento para a linha de utilidades domésticas, a empresa abriu, em 1971, uma nova fábrica na cidade de Farroupilha. A firma cresceu rapidamente acrescentando à sua linha inicial várias outras linhas, inclusive panelas e outras ferramentas para o lar.

Ao norte do Brasil, no ano de 1986, foi fundada uma fábrica em Belém, no Pará. Nela são fabricadas peças de madeira que são fornecidas para as demais fábricas. A fábrica também se destina à produção de cabos avulsos e outras peças que são vendidas para o mercado interno e para exportação, tais como cadeiras e mesas em madeira, e pranchas para cortar e servir alimentos. Em 1990 foi criada uma nova unidade industrial na cidade de Encruzilhada do Sul, no Rio Grande do Sul. Entre os itens de sua fabricação estão prateleiras retas e de canto, painéis e estantes modulares.

No ano de 1996, a unidade de Carlos Barbosa ampliou seu mix de produtos com uma nova expansão, passando a fabricar pias e cubas em aço inoxidável. Por fim, em Recife, no Estado de Pernambuco foi criada a mais recente planta industrial, destinada à fabricação de cadeiras e mesas em plástico injetado, para jardins.

Atualmente, além das fábricas, a empresa conta com seis Centros de Distribuição em todo o país. Também há mais nove Centros de Distribuição em todo o mundo, estando localizados nos Estados Unidos, na Alemanha, no México, no Equador, nos Emirados Árabes e na Austrália.

4.1.5 Perfil da Empresa E

Fundada em 1954, a Empresa E tem como atividade a produção de materiais de fricção. Logo após sua fundação, em 1958, a empresa deixou de ser uma companhia limitada para passar a ser uma sociedade anônima. Em 1965, fundou sua primeira filial no estado de São Paulo. As primeiras exportações ocorreram em 1969 para o Paraguai e Bolívia. O primeiro contrato de transferência de tecnologia ocorreu em 1977, com uma empresa da Inglaterra, e tinha o objetivo de aumentar a qualidade dos processos e produtos comercializados.

No ano de 1979, a Empresa E já era considerada a maior empresa do segmento de materiais de fricção da América Latina e tinha uma atuação internacional que alcançava os cinco continentes. Neste ano a companhia também assinou mais um acordo de transferência de tecnologia no Reino Unido. Em 1989, a empresa abriu suas primeiras subsidiárias no exterior, instalando-se nos Estados Unidos e na Argentina, considerados mercados proeminentes na época. Dez anos depois, em 1999, inaugurou uma nova unidade no Chile. Mais recentemente, em 2008 a empresa iniciou suas operações em uma nova unidade dos Estados Unidos e em 2009 começou a operar com fábrica na China. No seu ramo de negócios, a Empresa E continua sendo a maior empresa da América Latina e uma das líderes mundiais.

A empresa conta atualmente com três fábricas, uma em Caxias do Sul, outra na China e a terceira nos Estados Unidos. São mais três Centros de Distribuição na Argentina e na Europa e escritórios comerciais nos Estados Unidos, Chile, Europa, México, Emirados Árabes Unidos, África e China. A empresa também mantém uma equipe estruturada para atender os clientes nos mais de 80 países dos cinco continentes onde atua. Há mais de 30 anos, a Empresa E leva seus produtos ao mercado internacional, dominando 50,5% das exportações brasileiras de material de fricção.

4.2 EVOLUÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

4.2.1 Evolução Internacional da Empresa A

A primeira exportação realizada pela Empresa A foi para o Uruguai, no ano de 1961. Logo após, ocorreu mais uma venda para o Paraguai e as operações internacionais foram se expandindo para os demais países da América Latina. O discurso do entrevistado H1 denota algumas mensagens interessantes dessa fase inicial:

> A empresa nasceu em Caxias e a primeira exportação que ela fez foi pra São Paulo. Na época, São Paulo era outro mundo. Depois disso, começamos a exportar para o Uruguai e Paraguai, que são países vizinhos. E naquela época exportar para o Paraguai e Uruguai e para São Paulo era a mesma coisa. Era mais fácil exportar para a Argentina do que vender para o nordeste, por exemplo. [Entrevistado H1]

No discurso do Entrevistado H1, é possível observar a identificação da atividade internacional como um problema complexo. Devido às grandes distâncias entre as regiões, que geram problemas logísticos, e às próprias diferenças culturais de cada estado, o entrevistado traça um paralelo entre as atividades exportadoras e o comércio interno com outros estados. É claro que a metáfora utilizada pelo entrevistado precisa ser encarada com ressalvas, inclusive tomada sob o ponto de vista meramente ilustrativo a que se destina, especialmente porque o comércio interno, por mais complicado que seja, não enfrenta as dificuldades cambiais, linguísticas e tarifárias enfrentadas com o comércio exterior. O Entrevistado H1 continua, descrevendo como ocorreu o aumento do envolvimento com o mercado estrangeiro:

> Depois desse período inicial de exportação, nós começamos a ver que havia alguns empecilhos em termos de frete muito alto, as vias não eram muito boas, então começamos a fazer operações em CKD. Dessa forma, começamos a exportar para a Venezuela, para a Colômbia, para o Chile. [Entrevistado H1]

A implantação da primeira unidade fabril da Empresa A no exterior ocorreu com a aquisição da fábrica em Portugal em 1991, 19 anos após a primeira exportação. A motivação para essa atitude veio de uma análise de cenário que considerou o risco de perder mercados devido a uma nova configuração econômica na Europa. Em outras palavras, foi fruto de uma análise estratégica que identificou forças competitivas no mercado e que levou a empresa a

aumentar seu envolvimento no exterior. Na continuação do diálogo, percebe-se uma clara influência da distância psíquica na escolha do local de instalação:

> Em 1991 foi a primeira compra de empresa. Ou seja, nesse ano deixamos de ser apenas exportadores e compramos uma operação em Portugal. Se formou lá, então, uma sociedade, porque achamos que com a formação da União Européia aquele mercado fosse se fechar e que com isso não conseguiríamos exportar mais para lá. E por que escolhemos Portugal? Basicamente por causa do idioma. Não se falava muito bem o inglês na época e aí se optou por fazer a fábrica em Portugal. [Entrevistado H1]

A proximidade linguística e cultural entre Brasil e Portugal foi fator preponderante para a escolha do local de instalação da empresa. Ademais, à época Portugal era um mercado já conhecido pela empresa, que já possuía unidade comercial no local para disseminar suas vendas pela Europa. A próxima expansão internacional veio com a instalação de uma unidade na Argentina, com o intuito de fomentar as exportações na América Latina.

> Depois disso, nós fizemos um trâmite no México, então começaram a haver esses picos de crescimento da empresa. Aí expandimos nossas operações para a Colômbia, compramos a fábrica na África do Sul e o negócio foi crescendo. Hoje temos fábrica na Rússia e na China. [Entrevistado H1]

Atualmente, a Empresa A está instalando uma unidade fabril na Índia, em parceria com outra organização de renome mundial, com uma planta industrial maior, inclusive, do que sua matriz brasileira. A opção pela atuação naquele país é decorrência de uma análise do potencial de mercado vislumbrado e das oportunidades que ele oferece, o que denota uma referência à Matriz de Atratividade do Mercado (KEEGAN, 2002).

4.2.2 Evolução Internacional da Empresa B

O primeiro contrato de exportação da Empresa B foi firmado no Uruguai, no ano de 1972. Nesse mesmo ano, a empresa também exportou para os primeiros clientes no Paraguai. Ambas as negociações ocorreram em decorrência da proximidade com esses países e da oportunidade de mercado que representavam. No caso da Empresa B, o início da atuação internacional foi decorrência da demanda de mercado, mas também dos estímulos governamentais fornecidos naquela época, como é possível observar no discurso do Entrevistado H2:

> Nosso início como empresa exportadora foi certamente parecido com o da maior parte das empresas aqui da região. Foi, por um lado, consequência de um apelo nacional fortemente conduzido através do Estado, pelo qual a mensagem, na época, era de que o Brasil já era um país industrial, não era mais um país agrário, e que queria progressivamente ser um país industrial exportador. O governo estimulou muito com incentivos fiscais, com financiamentos especiais, com créditos de impostos, para que as empresas passassem a atuar no exterior. [...] Nossas primeiras operações efetivas de exportação vieram muito mais pelo fato de os vizinhos do Paraguai e Uruguai principalmente virem aqui comprar produtos que eles não fabricavam lá, do que nós irmos lá vender. [Entrevistado H2]

Apesar dos estímulos governamentais, a escolha dos primeiros mercados foi fruto de um momento econômico e das fronteiras geográficas. O próprio entrevistado H2 parece incorporar os preceitos da escola de Uppsala em seu discurso, como é possível observar na continuação do diálogo:

> Eu acho que o fato de as primeiras vendas terem ocorrido para países vizinhos é parte de um processo natural. Se eu me estabeleço aqui em Caxias, qual é o primeiro cliente que eu vou procurar? É um caxiense, muito provavelmente. Qual é o segundo? É um porto-alegrense, um são-leopoldense. Qual é o terceiro? Alguém no Uruguai ou na Argentina. Quer dizer, é um processo progressivo que sai de um centro geográfico. Eu não tenho dúvida nenhuma de que Caxias do Sul fez uma coisa muito natural, ela começou a desenvolver esse processo pelos mercados geograficamente mais próximos, isso é muito natural. [Entrevistado H2]

A continuidade do processo de internacionalização da Empresa B aconteceu com o aumento incremental das exportações para outros mercados na América Latina, mas também, por contratos de transferência de tecnologia. O primeiro deles, ocorrido ainda em 1972, tinha o intuito exclusivo de obter o licenciamento e a tecnologia necessária para melhorar a qualidade do produto, não apresentando uma intenção exportadora. Já em 1976, foi realizada a primeira *joint venture* com uma empresa francesa. Essa parceria foi responsável por uma grande venda realizada na Argélia, no ano de 1977.

> Na segunda metade dos anos 1970, nós fizemos aqui no Brasil uma *joint venture* com um grupo Francês para a montagem de uma fábrica no Rio de Janeiro. O nosso sócio francês de então tinha contatos muito bons na África Francomônica e começou a nos alertar sobre oportunidades de mercado naquela região. Lá no final de 1976, apoiados por nossos amigos e parceiros franceses, e também já como resultado de um trabalho que a gente começava a desenvolver no continente africano, um trabalho de vendas e de participação no mercado, nós tivemos um contrato muito grande na Argélia. Foi, na época, um contrato emblemático, [...] e que para os padrões daquela época, 32 anos atrás, era um megacontrato, era um negócio inédito aqui no Brasil, inclusive. Isso, certamente, foi um evento muito importante na vida da nossa empresa, e no setor exportador brasileiro também. Uma grande conquista, uma grande vitória, e que deu uma cara nova ao processo que então se desenvolvia. [Entrevistado H2]

O discurso do entrevistado H2 vem ao encontro de um dos preceitos contidos na abordagem das redes de relacionamento, que sugere a influência da *network* na qual a

empresa está inserida como facilitadora do desenvolvimento das atividades internacionais (JOHANSON; MATTSSON, 1987). Por outro lado, faz-se necessário observar que essa venda está mais para uma exceção no desenvolvimento internacional da Empresa B, uma vez que o contato com a Argélia foi único e levou aproximadamente vinte anos para que a empresa voltasse a comercializar com aquele país, quando no incremento de suas atividades na África.

4.2.3 Evolução Internacional da Empresa C

Dentre as organizações objeto deste estudo, a Empresa C é a que mais tardiamente iniciou seu processo de inserção internacional. A primeira exportação aconteceu em 1982 para países da América do Sul, conforme relato do entrevistado H3:

> A empresa começou a exportar em 1982 e a primeira exportação foi para o Chile. Nós trabalhamos com duas linhas de produtos na divisão de borrachas, que é a linha de reforma de pneus e a linha de reparo de pneus. Então, em 1982 a gente começou a exportação para o Chile na linha de reparos. Nesse mesmo período começamos, também, a exportação para a Bolívia e para o Paraguai, que eram mercados com bastante demanda pelos nossos produtos e que estavam aqui do lado. O Uruguai, um ano depois, também se tornou um país destino para os nossos produtos. Também nesse mesmo pensamento de que lá havia uma demanda considerável pelo nosso produto e a distância geográfica facilitava a entrada nesse mercado. [Entrevistado H3]

O início da atuação internacional da Empresa C foi através de exportações pontuais. A partir de então, com o ganho de experiência e a lucratividade dessas operações, a empresa começou a participar de feiras também no exterior e isso alavancou o surgimento de mais contatos em diferentes países. O entrevistado H3 ressalta a importância da participação em feiras para a construção da marca e para a construção de uma *network* internacional, como forma de estabelecer novas parcerias e ganhar novos mercados internacionais.

> Os primeiros contratos foram obtidos através da participação em feiras, em São Paulo. Isso aconteceu já dentro de uma intenção que a empresa tinha de iniciar as exportações. Então, os primeiros passos aconteceram através de distribuidores em apenas determinados produtos, depois alguns evoluíram para uma linha completa de nossos produtos, outros ficaram apenas com o que tinham iniciado. [Entrevistado H3]

De forma gradual, as exportações da Empresa C foram evoluindo no mercado sul americano, atingindo a Argentina, Colômbia, Peru, Venezuela e foi se alastrando pela América Central. O aumento do envolvimento com os mercados estrangeiros aconteceu através da instalação de unidades comerciais nos países acima citados e, posteriormente, através da implantação de Centros de Distribuição Logísticos em países onde a demanda justificava tal operação.

> Em 1992, a empresa abriu o primeiro Centro de Distribuição em Miami, nos EUA. Em seguida, em 1997, foi aberto um Centro de Distribuição na Argentina. Até então, tínhamos um distribuidor de grande porte, que atuava em toda a nossa linha de produtos e, em 1997, a gente fez a conversão e entramos diretamente. Logo após, em 2001, iniciamos com estrutura própria no Chile. Já passado algum tempo, em 2005, iniciamos nossa operação no México, e em 2006 na Europa, que são os centros mais recentes. Durante todo esse tempo, a gente foi atingindo vários mercados, desde a base aqui, fazendo prospecção e conseguindo novos mercados em todos os continentes. [Entrevistado H3]

Como motivo para que o início da atuação internacional tivesse ocorrido em mercados mais próximos o Entrevistado H3 cita predominantemente as facilidades logísticas. Na sua visão, por ser um produto de margens de lucro baixas, a logística é fator crucial na estratégia da empresa e motiva muitas decisões.

> Acredito que o fator que mais influenciou o início das operações no exterior em mercados como o Chile, o Uruguai e a Argentina foi a facilidade logística, especialmente para o deslocamento da equipe comercial que, após esses primeiros contatos ocorridos nas feiras, precisou criar uma sistemática de contatos constantes. Dessa forma, criou-se uma estrutura de exportação, e os comerciantes começaram a visitar e levantar potenciais de vendas. Isso aconteceu primeiramente aqui no sul da América para depois se expandir para os demais países. [Entrevistado H3]

Nesse sentido, pode-se observar a análise das forças internas da empresa e das necessidades de crescimento como vetores para a expansão da atuação internacional, e sua escolha primeira por mercados geograficamente mais próximos.

4.2.4 Evolução Internacional da Empresa D

Desde a sua fundação, a empresa D sofreu várias transformações e modificações, inclusive com a mudança no segmento de atuação no mercado. Por isso, apesar de estar completando quase cem anos de existência, apenas em 1975 realizou sua primeira exportação.

O primeiro país para o qual a empresa comercializou seus produtos foi o Uruguai. Após, começaram as exportações para os demais países da América do Sul.

> O início de tudo aconteceu em meados da década de 1970. Naquela época algumas pessoas que trabalhavam no mercado interno, que já visitavam o mercado brasileiro, começaram a visitar outros países, por exemplo o Uruguai, a Argentina e o Paraguai, que eram países muito próximos, para ver que tipo de produto esses países consumiam. E essas pessoas acabaram identificando um nicho de mercado. Inicialmente nós procuramos o apoio das câmaras de comércio do Brasil nesses países e alguns representantes ou agentes comissionados que trabalhassem mediante comissão. Aí começamos a identificar e nomear um ou dois representantes para cada país, para começarmos a vender nossos produtos. [Entrevistado H4]

O entrevistado H4 também reforça a importância dos estímulos do governo para o crescimento e o incremento das operações internacionais na Empresa D. Na sua visão, os benefícios oferecidos em termos de isenção de impostos são importantes até mesmo nos tempos atuais, no que se refere à atividade exportadora.

> Os incentivos governamentais lá na época de 1970 influenciaram bastante para que nossa empresa começasse a exportar. Nos próprios dias de hoje, todo o produto que é exportado é isento de qualquer imposto. Então, se você calcular o mesmo produto que você fabrica aqui, vender aqui no Brasil e vender lá fora, é muito mais barato lá fora. Caso contrário, não seria competitivo. [Entrevistado H4]

Após as primeiras operações internacionais realizadas com empresas do MERCOSUL, a Empresa D expandiu suas operações para os demais mercados da América Latina e, posteriormente, América do Norte. O início das operações na Europa ocorreu de forma quase simultânea, porém com exportações mais esporádicas e um comprometimento menor.

> Foi um processo praticamente natural, nós começamos com exportações para o MERCOSUL e a partir daí nos expandimos por toda a América Latina. De uma forma quase instintiva, nós fomos subindo. Chegamos até os EUA através de um representante. Só que nós descobrimos que esse representante também vendia produtos concorrentes, e esse não era o foco que a gente queria. Nós sabíamos que o mercado americano era um mercado, até então, consumidor – e ainda continua sendo, apesar da crise. Então consideramos que o melhor seria montar escritórios comerciais no exterior. Foi o que fizemos. Iniciamos com um escritório e, ao invés de contratar um americano, que conhecesse o mercado local, preferimos fazer o inverso, colocar um brasileiro que já conhecia muito bem toda a trajetória da empresa, toda a filosofia, que sabia onde podíamos chegar e começamos a trabalhar ele para atuar no mercado americano. Isso aconteceu em 1984. [Entrevistado H4]

A partir do desempenho obtido com a instalação do escritório nos EUA, a Empresa D optou por expandir também suas operações para mercados ainda pouco conhecidos na Europa. Tal decisão foi motivada pelos objetivos de crescimento da organização e também pela oportunidade vislumbrada naquele mercado.

> Nós abrimos uma unidade nos EUA para atender todo o mercado americano e depois nós visualizamos a Europa como um mercado de potencial. Até então, não é que não atuássemos na Europa, nós tínhamos alguns representantes em todos os

> países, mas os volumes eram muito pequenos. Fizemos uma pesquisa e concluímos que seria interessante ter um escritório lá. Fizemos diversas considerações e optamos por abrir uma estrutura na Alemanha. Abrimos inicialmente com um escritório, depois passou a ser um Centro de Distribuição. E além de atender a Alemanha, começamos a atender outros mercados na Europa, também, principalmente em decorrência disso. [Entrevistado H4]

O discurso do entrevistado H4 demonstra o desenvolvimento incremental das atividades no exterior e a preferência inicial por atuar em países geograficamente e culturalmente próximos e sua posterior evolução para mercados mais distantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

4.2.5 Evolução Internacional da Empresa E

A primeira exportação realizada pela Empresa E aconteceu em 1969 com vendas realizadas inicialmente para o Paraguai e, posteriormente, para a Bolívia, que acabaram por se configurar como seus primeiros mercados internacionais. A opção por atuar em mercados internacionais aconteceu principalmente em decorrência de objetivos de expansão de mercado que a empresa possuía na época. O entrevistado H5 resume os motivadores em três grupos: crescimento, oportunidade e visão empresarial. Na sua visão estratégica, a única forma de ganhar novos mercados e promover o crescimento da organização era buscar atuação global, fato que está de acordo com as ideias de Ansoff (1983).

> Se você perguntasse por que a gente vai para o exterior, a resposta de hoje seria a seguinte: nós, com nossa sua linha de produtos, temos um *share* de mercado de 95% em um segmento, 40% em outro e 60% do mercado de reposição. Então, no mercado nacional temos mais chance de perder mercado do que ganhar. Se nós quisermos estabelecer linhas de crescimento dentro do *business* em que nós atuamos, dentro do nosso negócio, só tem uma oportunidade, que é externa. No momento, eu ainda acho que a participação no mundo dos nossos produtos é insignificante. Em todas as salas que nós temos aqui na empresa de gestores, tem um mapa mundial. Esse é o nosso mercado. [Entrevistado H5]

No que diz respeito ao início das operações internacionais, o Entrevistado H5 reforça a importância das feiras como forma de estabelecer contatos e criar uma rede de relacionamento com pessoas no exterior (AHOKANGAS, 1998).

> Alguns mercados a gente conseguiu a partir da participação em feira. A feira é um local muito importante. Eu gosto muito de participar, porque ali se encontram

> pessoas do negócio, uns procurando outros. Se nós procuramos clientes, os clientes procuram fornecedor, porque um depende do outro. Nem sempre é a gente que acha o cliente, às vezes é o cliente que nos acha. E as primeiras exportações foram assim, uma mistura entre gente que nos encontrou e gente que nós encontramos depois. [Entrevistado H5]

Assim como nas outras empresas pesquisadas, os estímulos governamentais realizados na década de 1970 foram citados pelo Entrevistado H5 como grandes motivadores para o início do processo de internacionalização da Empresa E, como se pode observar no excerto transcrito a seguir.

> Tenho certeza de que grande parte do crescimento internacional da empresa foi uma decorrência do apoio do governo. Naquela época a gente recebia aqueles créditos, prêmios, de participação internacional. Tinha créditos para cada dólar exportado, em que se descontava uma parcela dos impostos. Então, um pouquinho de margem com um pouco de incentivo dava uma motivação especial para as empresas se lançarem no mundo. Mas as coisas mudaram muito, acho que esse estímulo veio na hora certa, no tamanho certo. E acho que não tem mais que haver muito estímulo não. [Entrevistado H5]

No que diz respeito à evolução das atividades internacionais, a Empresa E foi a que teve o crescimento mais acelerado em relação às demais organizações objeto deste estudo. No ano de 1979 a empresa já exportava para todos os continentes e respondia por 81% das exportações brasileiras no setor.

> No começo trabalhávamos muito em busca das melhores oportunidades. Conforme fomos desenvolvendo experiência internacional, fomos nos sentindo mais à vontade para aumentar os investimentos. Então, em 1989 compramos uma empresa na Argentina e nos estabelecemos por lá, como maneira de ampliar nosso negócio. Um pouco depois, neste mesmo ano, compramos um escritório de representação nos EUA para aumentar a participação naquele mercado. Sendo assim, estabelecemos representantes aqui e acolá e fomos consolidando nossa atuação em outros países. [Entrevistado H5]

Em relação à preparação realizada pela empresa para atuar no mercado internacional, não houve grandes ajustes estratégicos no início da exploração dos novos mercados. A empresa buscou mais aproveitar as oportunidades nos mercados, conforme iam surgindo, do que deliberar uma estratégia fixada em países específicos.

> Na verdade, hoje exportamos para mais de oitenta países e não teve aquele planejamento, há trinta anos atrás, de dizer que ia começar por um local ou outro. Era tudo questão de oportunidade, encontrar pessoas em uma feira, receber cartas de pessoas que se candidatam a ser teus representantes. Também se a concorrente está vendendo bem para determinado local, se leu em uma reportagem não sei onde, você vai atrás para botar do lado dele uma unidade de vendas. Não teve desde o início um planejamento científico, é isso o que eu quero dizer. Teve aquela ânsia, aquela necessidade de olhar para o mapa e dizer “eu vou vender tudo, vai faltar produto”. Porque os gringos aqui da região, além de serem muito trabalhadores, são bastante otimistas. Eles olham para um país e enxergam muitas oportunidades. [Entrevistado H5]

4.3 BARREIRAS E ESTÍMULOS À ATUAÇÃO INTERNACIONAL

4.3.1 Barreiras e estímulos, segundo Empresa A

Dentre as diversas dificuldades enfrentadas pelas empresas para realizarem suas atividades no exterior, a Empresa A ressalta as barreiras culturais, com especial ênfase para as diferenças linguísticas e para o choque de costumes enfrentado pelos funcionários expatriados ao terem que atuar em outro país.

> A primeira barreira natural é o idioma. Nesse mesmo sentido, existe também o desafio de se enviar expatriados para lá, e sua família se adaptar lá. Então, para transferir tecnologia, como a gente faz, é necessário ir até lá treinar pessoas. E para treinar pessoas, é preciso ter pessoas que falem o idioma e que vão para lá com satisfação, o que nem sempre acontece. [Entrevistado H1]

O Entrevistado H1 identifica, ainda, outra dificuldade relacionada à cultura, que é a aceitação da empresa nos locais em que ela está inserida. Nesse sentido, ele aponta uma barreira comum enfrentada por muitas multinacionais, porém no caso da Empresa A, o problema reside em buscar aceitação, nos países em que atua, não como um produtor, mas também como um transferidor de tecnologia.

> Dentro das barreiras culturais, temos enfrentado nos países desenvolvidos, um problema de aceitação, ou seja, as pessoas te aceitarem lá como um transferidor de tecnologia. Como é que um português vai aceitar que vá para lá um brasileiro e ensine ele como fazer. Por isso, a maior barreira que eu percebo de quem se internacionaliza com vários tipos de países é o entendimento da cultura e dos costumes locais. E toda a vez que vem uma empresa de fora alguém vai sofrer, vai perder o emprego, perder a posição. Esse relacionamento tem que ser muito bem administrado. Imagina você tratar com fabricantes europeus com muita história e cultura, tendo que se submeter a nós ensinando a eles algumas coisas. [Entrevistado H1]

Também é destacada pelo Entrevistado H1 como barreira para a atuação internacional a imagem do Brasil no exterior. Segundo ele, as divulgações negativas sobre o país na imprensa internacional criam uma imagem brasileira que se estende para as empresas e produtos que provêm daqui.

> As pessoas em outros países se acostumaram a ouvir dois tipos de notícias sobre o Brasil. Uma delas é sobre a corrupção e todos os tipos de ilegalidade que os políticos do nosso país fazem e que quando aparecem na mídia internacional causam

> um estrago para a nossa reputação. O outro tipo de notícia que se houve muito lá fora é sobre carnaval e futebol. Essa não chega a ser uma divulgação negativa, mas acontece que parece que é só isso que a gente sabe fazer bem. Acaba não aparecendo que somos um país que tem tecnologia, que também desenvolve e exporta muitas coisas. [Entrevistado H1]

O entrevistado H1 também ressalta as dificuldades logísticas como desestimuladores à atuação internacional. Para ele, a falta de estrutura aeroportuária no Brasil encarece muito os custos e tira a margem, além de gerar uma sensação de insegurança no importador estrangeiro. Além disso, o entrevistado afirma que mesmo não sendo barreiras propriamente ditas, a elevada carga tributária no Brasil e a legislação trabalhista excessivamente paternalista diminuem a competitividade e isso também acaba fazendo com que a empresa dê preferência por montar unidades de fabricação no exterior. São citados, também, como barreiras de menor grau a própria concorrência local em cada país, que costuma ter preferência do consumidor. Ou seja, o cliente em cada país tende a escolher produtos nacionais, acreditando que isso movimenta a economia e gera empregos. Na visão do entrevistado H1, principalmente nos países mais fechados uma empresa estrangeira sofre todos os tipos de pressão.

No que diz respeito a estímulos para a atuação no exterior, não foram citados fatos relevantes além da motivação inicial, de conquistar novos mercados. O entrevistado H1 afirma que o que mais motiva a empresa é a possibilidade de crescimento global e que é esse o único objetivo que pauta sua intenção de ir para mercados estrangeiros. De outra forma, não identifica outros estímulos significativos para atuação internacional. Segundo ele, a isenção de imposto de exportação fornecida pelo governo atualmente por si só não é suficiente para determinar a decisão da empresa de aumentar ou mesmo permanecer sua atuação internacional.

4.3.2 Barreiras e estímulos, segundo Empresa B

Para a Empresa B, as barreiras enfrentadas no mercado externo dependem do contexto sócio-cultural. O Entrevistado H2 destaca, entretanto, que para a sua realidade existem barreiras não tarifárias impostas especialmente nos países mais desenvolvidos que dificultam a atividade internacional.

> Os países mais desenvolvidos, vamos usar, por exemplo, o continente europeu e norte-americano, têm instrumentos de proteção de mercado muito sofisticados. São instrumentos não tributários lincados a questões ambientais, de qualidade, sanitárias e não-sei-o-quê, que visam proteger o mercado deles da invasão externa. Outros, menos sofisticados, como aqui no Brasil, nós temos, ainda, poucos instrumentos não tarifários, nós andamos mais no caminho de instrumentos tarifários. Veja, por exemplo, o caso da Argentina, quando eclodiram os primeiros sinais dessa crise mundial. O que eles fizeram? Estabeleceram todo um processo de preços mínimos para uma série de produtos de consumo, visando dificultar a sua entrada no mercado Argentino. Quer dizer, cada um interage com o cenário do momento, isso é mais ou menos normal e não é a primeira vez que isso está acontecendo, e certamente não será a última. E a gente que quer exportar tem que conviver com esse desafio. [Entrevistado H2]

O entrevistado H2 também cita como inibidores da atividade no exterior os riscos associados à credibilidade dos compradores no exterior e da própria legislação nos países em que mantém atividade. Por outro lado, para ele estas não chegam a ser barreiras propriamente ditas, visto que não impedem a atuação internacional, mas são fatores que precisam ser levados em consideração após a empresa optar por atuar no exterior.

> Outras regiões, sobretudo em países menos preparados, têm riscos enormes de crédito, de credibilidade. Então, quando você vai fazer negócio lá fora, você tem que perceber qual a realidade de cada um e interagir de acordo. Assim como aqui no Brasil. [Entrevistado H2]

A Empresa B não demonstra preocupação com as diferenças culturais. Existe um respeito às outras culturas e um movimento no sentido de adaptar, absorver e trabalhar com a cultura local de cada país de forma individualizada, em uma visão policêntrica.

> As diferenças de cultura podem ser vistas como barreiras, sim, porque é sempre algo desconhecido para nós. Mas também acho que quem quer exportar tem que interagir com a cultura daquele para com o qual quer fazer negócio. Então, se eu quero fazer negócio com um uruguaio e com um argentino, evidentemente que vou precisar adotar determinada postura e determinada cultura. Se eu quero fazer negócio com um Chinês, certamente vai ser diferente. Se eu quiser negociar com um africano do Zâmbia, já vai ser uma terceira situação, porque a mentalidade dele, a cultura dele e o jeito de fazer negócio, o jeito de ver o mundo, o regime político dele, o regime social, podem ser completamente diferentes do nosso. Então, você não pode ter uma regra fixa, não, do tipo “vou fazer exportação de determinada forma para todo o mundo”, isso não existe. [Entrevistado H2]

Com relação aos estímulos que a Empresa B recebe para atuar no exterior, também há, segundo a visão do Entrevistado H2, um *driver* principal que é ganhar participação de mercado. Para ele, essa é a motivação principal e talvez a mais forte, que realmente justifica a atuação no exterior. O entrevistado cita também a questão da concorrência global que se instala aqui, como algo que estimula a empresa a buscar atuação em outros países.

> Em primeiro lugar, uma empresa de porte hoje precisa, se quiser se perpetuar, mais e mais caminhar na direção da globalização. Porque com o processo de abertura da nossa economia, em 1992, nós empresários tivemos que passar a ver os negócios e

> suas oportunidades e ameaças não mais pela janela do mercado brasileiro somente, e sim pela janela do mercado mundial, se dando conta de que em um processo de economia aberta e em um processo de economia globalizada eu preciso não mais enxergar somente o Brasil como oportunidade de negócio e sim o mundo. Assim como eu preciso, também na mão inversa, perceber que meus concorrentes não são mais só brasileiros, meus concorrentes são de todo o mundo, são alemães, americanos, indianos, japoneses e o que mais houver. Eles todos têm o direito de fazer negócio aqui como eu tenho o direito de fazer negócio lá. [Entrevistado H2]

Mesmo reconhecendo que os incentivos do governo na década de 1970 foram um grande motivador para a sua empresa ingressar no mercado nacional, o mesmo não acontece nos períodos atuais, segundo o Entrevistado H2. Para ele, neste momento econômico contemporâneo, os incentivos governamentais não são mais um diferencial, mas sim uma condição para que a empresa possa atuar com sucesso no mercado internacional. Dessa forma, os incentivos do governo em termos de isenção fiscal deixaram de ser um incentivo, para ser uma condição *sine qua non*.

4.3.3 Barreiras e estímulos, segundo Empresa C

A barreira mais significativa enfrentada pela Empresa C é a variação do valor da moeda nacional em relação ao dólar, principal moeda utilizada nas operações estrangeiras. Nesse sentido, afirma-se que a dificuldade de prever os ganhos reais que a operação estrangeira trará para a empresa dificulta as análises e impede que sejam tomadas decisões de maior envolvimento com os mercados.

> Para nós, o que mais impacta é essa instabilidade cambial, essa tendência que vem se apresentando nos últimos anos da relação do dólar com o real, que fica muito próxima. Isso é algo que nos tira muito a competitividade em determinados mercados. [Entrevistado H3]

A Empresa C também identifica barreiras econômicas e políticas que dificultam as suas atividades no exterior. Esses limitadores, inclusive, impedem muitas vezes que a organização melhore seus ganhos e aumente a sua competitividade.

> A gente atua atualmente em cerca de 80 países, em todos os continentes. Então muitos países têm barreiras políticas, alguns aqui do lado, como a própria Venezuela. Outros são economias muito fechadas e têm uma tributação que dificulta muito ou até mesmo inviabiliza o ingresso, por exemplo, a África do Sul, que é um mercado interessante, mas o nosso produto tem uma tributação elevada para o ramo

> e também tem cotas anuais que a empresa não pode ultrapassar, então isso dificulta. [Entrevistado H3]

O Entrevistado H3 também cita as normas técnicas como método formal e não tarifário que alguns países encontram para dificultar a entrada de seus produtos. Nesse sentido, não acredita ser um entrave, mas cita serem exigências que diminuem a margem da empresa e, por isso, prejudicam os benefícios de se atuar em outros países.

> Isso é cada vez mais complicado. O que existe hoje é a formação de um grupo de normas, com relação aos produtos químicos, que se chama REACH. E isso tem dificultado muito, quer dizer, não é bem dificuldade, mas tem imposto uma barreira que é perfeitamente transponível, porém são exigidos grandes investimentos para que a gente consiga se adequar. [Entrevistado H3]

O Entrevistado H3 complementa essa visão com a afirmação de que além das normas técnicas, a proteção do meio ambiente tem sido utilizada como uma forma mascarada de limitar a atuação de investidores estrangeiros em determinados países.

> Eu acredito que principalmente é uma forma de diminuir a ação de fornecedores externos, com a máscara de, não exatamente qualidade, mas prevenção ambiental. Porque, basicamente, essas normas estão direcionadas ao *footprint*, que hoje está em voga, e também à saúde dos trabalhadores. Existem alguns produtos que são totalmente proibidos, outros têm o uso limitado a determinadas quantidades. Então eu diria que existe esse objetivo com relação à saúde, ao meio-ambiente, porém é a forma que eles estão utilizando para não barrarem a entrada de produtos estrangeiros autoritariamente, mas de uma forma “democrática”. [Entrevistado H3]

Também são citadas as dificuldades culturais, especialmente as diferenças linguísticas, como fatores que impactam nas atividades internacionais. Existe, nas Empresa C, a visão de que as diferenças de língua dificultam o entendimento nas negociações e às vezes causam mal-entendidos que decorrem simplesmente de falhas de comunicação e que poderiam ter sido evitados se ambas as partes usassem a mesma linguagem.

> Além disso, também dificuldades de língua em muitos países, que é sempre uma barreira. Você acaba tendo que buscar um suporte local que viabilize a comunicação. Mas também tem a dificuldade de encontrar o contato mais adequado. [Entrevistado H3]

No tocante aos estímulos encontrados para a internacionalização, o Entrevistado H3 cita a demanda de mercado por seu produto. Segundo ele, a procura de estrangeiros dá fôlego para que a empresa identifique oportunidades no exterior e, com base nisso, aumente os investimentos, buscando um incremento das vendas. Da mesma forma, cita as possibilidades de ganho de competitividade também como motivação para que a empresa desenvolva suas operações internacionais. Nesse sentido, o entrevistado H3 também relaciona motivações

internas como estímulos para a atuação internacional, especialmente em ganho de competitividade e reconhecimento da marca.

> Essa atuação no mercado externo, em nível institucional, de marca, é importante no processo de internacionalização. Eu acho que a empresa que consegue estabelecer um nome em alguns mercados-chave da América, Europa e Ásia ganha em reconhecimento do público e tem o seu processo de internacionalização facilitado. [Entrevistado H3]

4.3.4 Barreiras e estímulos, segundo Empresa D

A Empresa D cita como principal empecilho para a sua atuação internacional o ambiente concorrencial. Para o entrevistado H4, a competição local reduz os potenciais de crescimento da sua empresa, visto que na maioria das vezes os preços dos concorrentes locais é muito menor devido à baixa qualidade do produto. Então, nesses locais a empresa tem dificuldades de ajustar os preços de acordo com a realidade daqueles mercados e assim perde competitividade.

> Uma das principais barreiras que encontramos é em países onde há concorrência local, fabricação local. Existem alguns mercados, como por exemplo, na Colômbia, um mercado onde temos uma unidade própria, um Centro de Distribuição desde 1998, e é um mercado em que existe uma forte indústria nacional. Então para determinadas linhas de produtos, nós não estamos conseguindo as vendas que imaginávamos que poderíamos obter. Justamente porque a fabricação local possui um preço muito abaixo e isso precisa ser considerado. Assim como ocorre o inverso, eles tentam entrar aqui no Brasil, mas não conseguem justamente porque no mercado nacional somos muito competitivos. [Entrevistado H4]

O Entrevistado H4 também cita as diferenças culturais como entraves para seu desenvolvimento no exterior. Segundo ele, devido ao grande número de países com o qual comercializa existe uma dificuldade, especialmente com o idioma, que algumas vezes constitui-se como uma barreira. Dessa forma, a Empresa D procura aliar adaptações aos produtos, se necessárias, mas procura prioritariamente trabalhar com o mesmo produto em escala global.

> Em determinados países existe esse problema de cultura, que é bem interessante. Mas conforme vamos conquistando novos mercados, nós acabamos adaptando nossa linha de produtos, seja na fabricação ou então adaptando uma embalagem de acordo com o país. Por exemplo, antigamente a gente utilizava as embalagens em português, inglês e espanhol, praticamente três idiomas. Hoje nós já utilizamos seis idiomas. O francês é importante, o italiano, o próprio alemão. Atualmente a gente já

> está estudando para a inclusão do idioma russo, que é um novo mercado de potencial que estamos pensando em trabalhar. Então, isso quer dizer que lá na Rússia hoje a gente está vendendo os nossos produtos, mas os clientes já nos avisaram, que se tiver uma embalagem com as inscrições e folhetos no idioma russo vai facilitar bastante. É uma adaptação que a gente vai fazer no futuro. [Entrevistado H4]

No que se relaciona a barreiras políticas e econômicas, o Entrevistado H4 não vê muitas questões significativas. Na sua opinião, cada país possui suas peculiaridades e o desafio de se trabalhar com o comércio internacional é justamente buscar essa adaptação nas mais diversas realidades. Entretanto ele cita fatores que, nas suas palavras, não barram, mas dificultam, a atividade no exterior, entre elas as diferenças de câmbio e algumas exigências legais em determinados países.

> É claro que muitas vezes o próprio governo impõe algumas alíquotas de importação, e isso ocorre aqui no Brasil também, justamente para proteger a indústria nacional. Então, essas questões não chegam a ser barreiras, mas é claro que são uma dificuldade para nós. Obviamente que quando decidimos montar uma estrutura lá fora, alguma coisa assim, a gente considera toda essa questão também. Porque não é simplesmente decidir montar um Centro de Distribuição em determinado país e deu. A gente tem que ver como funciona, mas é uma questão de adaptação. Tem casos em que existem algumas dificuldades em colocar um grande capital, porque a gente sabe que o retorno vai ser em longo prazo. [Entrevistado H4]

A Empresa D teve uma motivação inicial para atuação internacional diferente das demais organizações objeto deste estudo. Segundo o Entrevistado H4, o início das exportações ocorreu basicamente por necessidade de escoar o excesso de produção. Ele afirma que as melhorias na empresa levaram a ganhos de produtividade que acabaram excedendo a capacidade do mercado interno e isso levou a empresa a querer buscar novos mercados. Nesse sentido, cita também a influência do governo com as políticas de incentivo à exportação como um estímulo a mais para que a empresa buscasse a internacionalização. No momento atual, o Entrevistado H4 cita como principal estímulo para aumentar sua participação no exterior as possibilidades de ganho de novos mercados emergentes na Ásia.

4.3.5 Barreiras e estímulos, segundo Empresa E

A Empresa E divide as barreiras de atuação internacional em dois grupos, de acordo com as características de cada mercado. Para o Entrevistado H5, nos países em

desenvolvimento o problema é competição local através do preço. Na sua opinião, nos mercados mais pobres existe uma competição local com foco exclusivo no preço, o que reduz a atratividade do seu produto, visto que tem qualidade superior e o seu preço reflete isso.

> Todos os mercados hoje são muito competitivos, não adianta dizer que vou competir lá fora com uma margem de contribuição insignificante porque não adianta. Você vai competir lá fora, em primeiro lugar, com o preço de mercado e para ver se sobra alguma coisa. O preço é feito dessa maneira, é quanto se paga por alguma coisa menos o seu custo, vê o que sobra. Então nesses mercados menos desenvolvidos a barreira é preço, porque o nosso produto acaba ficando caro demais para a capacidade de pagamento das pessoas naquele país. [Entrevistado H5]

Nesse sentido, o Entrevistado H5 identifica que apesar das diferenças culturais a forma de se fazer negócios em todos os países do globo vem convergindo. Mergulhadas nessa realidade, as dificuldades enfrentadas pelas empresas no mercado não são mais direcionadas, mas sim tomadas em uma escala internacional.

> A característica do preço, do competidor, é bastante semelhante em qualquer lugar do mundo. No Brasil, se você abre uma marca, um distribuidor em Caxias, em determinado bairro e logo depois abre em outro bairro, um reclama do outro e tal. No exterior é igualzinho. A estrutura de negócios no mundo, eu não vejo ela diferente, mesmo porque a gente vai copiando modelos. [Entrevistado H5]

Nos países desenvolvidos a questão do preço já não é um empecilho para a atuação internacional, entretanto nesses locais, conforme citado pelo Entrevistado H5, o que dificulta são as normas técnicas. Segundo ele, as exigências nesses mercados em termos de adaptações do produto reduzem a margem e muitas vezes impedem a concorrência. Nesses mercados o Entrevistado H5 também cita a imagem do país como entrave para o desenvolvimento da atividade internacional. A visão que se tem do Brasil no exterior, segundo ele, influencia na forma que o produto vai ser recebido pelo cliente estrangeiro e na confiabilidade que o fabricante vai conquistar naquele mercado.

> Nos mercados de primeiro mundo a barreira é técnica. Ali o fator preponderante não é preço, mas a capacidade técnica. E não só a capacidade de você fazer um produto com segurança, mas do montador lá fora te reconhecer como um país competente, como uma empresa competente. [...] Para entrar na Europa, por exemplo, você tem que passar por dez, quinze, órgãos certificadores, em que você ganha uma classificação, um número. Esse número é comercializado no mercado, e as pessoas no ramo sabem que ele está certificado. E as pessoas dão preferência para aquele produto. [Entrevistado H5]

O Entrevistado H5 cita ainda as barreiras culturais como fatores a serem considerados no mercado internacional. As diferenças linguísticas são ressaltadas por ele como a principal dificuldade encontrada em termos de cultura. Por outro lado, ele também comenta sobre a importância de conhecer alguns aspectos culturais de cada país para ter sucesso nas

negociações, em especial nas culturas orientais. Nesse caso, usa como exemplo a China, um país com o qual a Empresa E ainda está iniciando suas atividades.

> Os aspectos culturais são barreiras especialmente por causa da comunicação, embora a característica do preço, do competidor, sejam bastante semelhantes. Sendo assim, a língua é uma dificuldade, é uma barreira. Na questão do comportamento, as diferenças culturais são muito grandes. Se você for numa China hoje, o tal do *guanchi*, que é o relacionamento, influencia muito. Você pode ter o melhor produto, o melhor preço, mas se você não conseguir encaixar nesse contexto cultural, você não consegue fazer negócio. Então eu diria que é muito importante, é fundamental entender o jeito e a cultura local. [Entrevistado H5]

De forma semelhante às demais empresas, o Entrevistado H5 cita como principal estímulo para a atuação internacional os planos de expansão da Empresa E. Segundo ele, por sua empresa já ser líder no mercado doméstico, a alternativa mais viável de expansão de mercado são outros países. Nesse sentido, também cita o mercado asiático que, em sua opinião, cresce em potencial e no qual a empresa sente a necessidade de estar presente. O Entrevistado H5 também citou a instalação de fábricas no exterior como alternativas com baixo custo de produção. Ele afirma que devido à excessiva carga tributária brasileira e às exigências da lei trabalhista, sua empresa começa a enxergar o potencial de produzir em países como a China, onde os custos são muito menores, o que gera ganho de competitividade.

4.4 ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO NO MERCADO EXTERIOR

4.4.1 Estratégia de atuação internacional da Empresa A

A Empresa A tem uma estratégia agressiva de atuação no exterior. Sua visão está voltada a se tornar um dos líderes mundiais no seu segmento e toda a sua estratégia corporativa tem como plano de fundo esse objetivo. Dessa forma, a empresa encontra-se em estágio avançado de internacionalização, possuindo seus produtos distribuídos por aproximadamente 105 países em todo o globo.

> Nós temos a visão de ser a maior empresa do mundo em nosso segmento. Queremos ser a maior, a mais reconhecida e a mais competitiva nos negócios em que atuamos. Essa é a nossa estratégia principal, é sermos referência em ônibus. Nós temos alguns *drivers* que estamos perseguindo, e independente de recessão ou não. É claro que a estratégia de crescimento precisa ser revisada periodicamente tendo em vista cada momento econômico. Mas isso não nos impede de querermos ser o melhor e o maior fabricante de ônibus do mundo. E temos tudo para alcançar esse objetivo. [Entrevistado H1]

Com a instalação de quatro fábricas para produção no exterior, observa-se que a empresa atingiu níveis elevados de internacionalização, adotando estratégias alto envolvimento. A recente instalação de uma fábrica na Índia, juntamente com outro parceiro internacional, que irá superar a capacidade produtiva no mercado doméstico é prova disso.

> O mercado externo sempre representou para nós nos últimos anos cerca de 50% do faturamento. Olhando o panorama de crescimento que a empresa tinha (em função da crise, agora os mercados estão meio depressivos), mas a gente estava enxergando nos próximos cinco anos ter 60% das operações, e consequentemente da receita, lá fora. Essa era nossa meta para ação, porque o mercado do Brasil não crescia (de dois anos para cá que vem crescendo), havia empacado em torno de 23.000 unidades. Agora mais recentemente em 2007 foi para 26.000, depois para 28.000 em 2008 e nossa projeção para este ano é de 30.000. Então, o mercado interno cresceu, mas diminuiu um pouquinho a participação no externo. Mas nos mercados externos a projeção é crescer mais. [Entrevistado H1]

A Empresa A também tem claramente definidos os seus métodos de análise e planejamento nos mercados externos. A escolha dos países em que haverá maior comprometimento de recursos, por exemplo, é feita com base em avaliações de perspectivas de crescimento, população, renda e situação do segmento de mercado. Também são realizadas análises culturais, para procurar identificar as possibilidades de negócio e demanda, e as possibilidades logísticas desse país em termos de distribuição desses produtos a outros mercadores vizinhos.

> São vários fatores que influenciam a seleção de um país. Primeiro é a população, o segundo é renda, o terceiro é o mercado de ônibus. Mas também se considera se tem indústria automotiva lá, se a cultura é andar de ônibus, que concorrentes temos, quais são nossas barreiras de entrada, como imposto de importação e etc. Também se avalia quais são as barreiras de saída de capital, porque para expatriar *royalties* ou dinheiro é necessário que haja um mercado aberto. E esse mercado normalmente a gente olha por blocos, por países. A gente se pergunta *esse país consegue exportar para outros países?*, porque não cabe uma fábrica em cada país do mundo. Então o que se olha também é o fator exportação, ou seja, se nós conseguimos exportar para países vizinhos dentro de um acordo bilateral ou mercado comum. Então o nosso objetivo é sempre ter uma fábrica em cada bloco econômico importante, voltada para exportação. Por exemplo, a Índia, não se espera que vá formar um bloco. A Índia por si só é um continente, mas mesmo assim pode exportar para outros países. Nesses casos aí não se olha em blocos. Mas na maioria a gente considera as associações entre os países. Por exemplo, a Colômbia participa do Pacto Andino, a Itália, do Mercado Comum Europeu, e assim por diante. [Entrevistado H1]

O estilo de gerenciamento geocêntrico da Empresa A permite e estimula as diversas unidades a traçarem estratégias próprias nos mercados em que atuam, desde que estejam alinhadas ao foco estratégico corporativo. Existe uma flexibilidade para que as diferentes culturas sejam levadas em consideração no momento de definir as linhas de atuação em cada bloco.

> Cada um olha a sua realidade. Então, nós temos o nosso planejamento estratégico do grupo, no qual a gente olha o grupo como um todo, depois por negócio. Cada unidade no exterior tem uma ação estratégica muito mais específica, ou seja, se tu disser que todo o planejamento estratégico pretende crescer 30%, isso não quer dizer que a empresa quer crescer 30% em cada país. Até mesmo se formos olhar em termos de planos de incentivo para o alcance de metas, como por exemplo remuneração variável e BSC, avaliando produtividade, quando se olha isso, em algumas partes isso não é relevante, então se trocam os parâmetros. Por exemplo, nós temos um programa de lançamento de produtos, então nós desenvolvemos produtos específicos para cada país ou região. Então o planejamento estratégico sempre é baixar o custo operacional. Nós temos uma fábrica no Irã, por exemplo, e para eles baixar o custo com combustível não é importante, porque eles têm o combustível e o custo é tão baixo que isso não pode ser uma preocupação para aquela fábrica. Aqui no Brasil, por outro lado, nós estamos trabalhando fortemente na estratégia de melhorar nossa produtividade no sentido de baixar o custo operacional do diesel. Então, varia de país para país. [Entrevistado H1]

Em termos de estrutura e organização externa, a empresa procura mesclar em suas unidades no exterior a presença de brasileiros com a mão-de-obra local. Essa é uma forma de permitir que a presença de uma empresa estrangeira seja mais bem aceita e também de incluir a cultura local à gestão da empresa em cada país de atuação. Por outro lado, a empresa tem por definição que o principal executivo em qualquer unidade no exterior precisa ser alguém vindo do Brasil. Essa é uma fórmula que, segundo o Entrevistado H1, auxilia na execução e entendimento da estratégia da empresa no âmbito global.

> Cada fábrica tem um gestor local, que é um brasileiro vindo de uma de nossas fábricas daqui. Essa pessoa é responsável por todos os números daquela unidade. Tudo o que tem a ver com balanços, com resultados, esse cara é responsável até a última linha. Ele se reporta um diretor aqui. Então, no meu caso, se reporta a mim no que diz respeito à Europa para lá ou ao outro diretor quando se trata da América e África. Temos uma organização matricial em que todas as áreas apoiam todas as fábricas. Ou seja, as engenharias, a administração de recursos humanos, a área de finanças, apoiam todas as fábricas. Então, todo o apoio que ele precisa é matricial, mas a responsabilidade final é sempre do gestor local, reportando a um diretor daqui. [Entrevistado H1]

A instalação de uma fábrica da Empresa A no exterior também obedece a padrões pré-definidos. Dessa forma, após a decisão estratégica de estabelecer uma nova fábrica e a escolha do local, existe um procedimento descrito que define como a instalação deve ocorrer.

> A gente trabalha com três times. Vai um time precursor, que faz toda a parte de *set up* de fábrica. Então nós mandamos sempre uma equipe que vai lá por cerca de seis meses e faz toda a instalação da fábrica. Depois tem uma equipe que vai para lá

> instalar o produto. Essa equipe é importante porque fica lá até montar o primeiro produto. E vai toda uma equipe de montagem, da qualidade, que faz todo o *start up* da fábrica. Nesse processo são treinadas as pessoas, e aí varia de empresa para empresa. Depois fica um time de suporte, de apoio, o que assegura que sempre vai ter brasileiros lá. Então, vai uma equipe precursora de 09 a 10 pessoas. Depois vai uma equipe de *start up* que, depende a operação, vai de 12 a 50 pessoas. E depois ficam duas ou três pessoas lá. Mas essas pessoas não ficam em áreas técnicas, elas cuidam mais da parte de gerenciamento mesmo. [Entrevistado H1]

4.4.2 Estratégia de atuação internacional da Empresa B

A Empresa B, apesar de não possuir um posicionamento tão agressivo quanto a Empresa A no que diz respeito à atuação internacional, também procura ter um alcance global considerável. Um dos seus objetivos de longo prazo é estar entre as cinco maiores empresas mundiais no segmento em que atua.

> Os objetivos estão muito claros. [...] E nesse processo, evidentemente, o negócio tende a crescer e se consolidar no continente norte-americano e na comunidade europeia, onde temos importantes bases de montadoras (que são os consumidores de autopeças e sistemas). Nós temos, também, as regiões emergentes da Ásia, que estão se consolidando como bases muito importantes de produção de veículos comerciais, como é o caso da Coréia, do Japão, da China e da Índia, onde progressivamente estamos procurando desenvolver mercado. A Ásia ainda é pequena no nosso portfólio, mas o aumento das nossas atividades na China é um bom sinal de que nós estamos levando aquela região a sério e em uma visão de longo prazo. [Entrevistado H2]

A representatividade das atividades internacionais da Empresa B não é tão significativa quanto na Empresa A. Dessa forma, suas atividades ainda têm um foco predominantemente no mercado doméstico, especialmente porque procura manter a liderança que possui.

> Atualmente as exportações representam 20% das nossas atividades, alguns anos um pouco mais, outros anos um pouco menos. Então 80% do que fazemos ainda é para o mercado interno. Mesmo assim, 20% com certeza é muito representativo. [...] É claro que a operação, o dia-a-dia, é separado. Uma coisa é vender lá fora, outra coisa é aqui dentro. Mas, estrategicamente, as coisas são igualmente importantes. O que nós precisamos perceber é que somos um grupo de empresas fundamentalmente voltado para o mercado interno, já que ele responde por 80% de tudo o que fazemos hoje. [Entrevistado H2]

Por outro lado a Empresa B tem consciência da saturação no mercado interno e das opções limitadas de crescimento dentro das fronteiras nacionais. Por isso os objetivos de

expansão consideram um aumento da participação internacional, ainda que de forma cautelosa. Existe na organização a consciência dos riscos inerentes à atividade internacional.

> Agora, é óbvio que em um mercado interno onde somos líderes, a tendência de crescimento está no mercado externo, pois o crescimento interno fica atrelado às possibilidades de crescimento do país. O mercado externo oportuniza estrategicamente um processo de aceleração do crescimento. Isso se reflete, por exemplo, nas nossas vendas nos últimos cinco anos. Nossas vendas estão crescendo, nos últimos cinco ou seis anos, a uma taxa média de 23% ao ano. Nossas exportações, no mesmo período, cresceram a uma taxa média de 33% ao ano. Então isso quer dizer que as exportações estão crescendo mais rapidamente que as vendas no mercado doméstico. Com isso, a tendência em um horizonte futuro é que as exportações tenham relativamente uma importância maior do que têm hoje. [Entrevistado H2]

O gradativo avanço no mercado externo da Empresa B está ocorrendo por meio de estratégias adaptadas para cada região, com implantação de escritórios comerciais, plantas industriais, centros de distribuição e unidades de montagem em CKD. No que diz respeito ao grau de comprometimento com os mercados, a Empresa B adota predominantemente estratégias de médio envolvimento, especialmente através da formação de *joint ventures* com organizações europeias. A organização montou sua primeira e única unidade fabril no exterior em 1994, fixando-se ao sul da Argentina. A Empresa B também procura se beneficiar de incentivos fiscais instalando unidades de CKD em países onde essa atividade se demonstra compensatória.

> Eu posso dizer hoje que temos uma rede de unidades. Fábricas no exterior temos apenas uma na Argentina. Mas temos três unidades de montagem de implementos rodoviários, reboques e semireboques, na África, uma no Marrocos, uma na Argélia, uma no Quênia. Nós temos dois grandes centros de distribuição de autopeças na Argentina e nos EUA. Estamos implantando um terceiro Centro de Distribuição presentemente na Alemanha para atender às montadoras de lá. Além disso, possuímos toda uma rede de escritórios comerciais. Temos escritórios comerciais naquelas unidades que eu já citei e também no Chile, para a região andina, no México, para o mercado mexicano, na África do Sul, na Alemanha, no Oriente Médio e na China. Além desses escritórios comerciais, que são nossos, uma extensa rede de representantes e distribuidores, que promovem nossas vendas e assistência técnica ao produto. Todo esse conjunto, que eu chamaria de *network* internacional, consegue hoje fazer um volume milionário de negócios. [Entrevistado H2]

A opção pela formação de *joint ventures* é característica também marcante da estratégia de atuação internacional da Empresa B. São atualmente três parcerias internacionais, voltadas à agregação de esforços em uniões que beneficiam as empresas coligadas mutuamente. Na maioria dessas associações, a Empresa B procura juntar sua capacidade comercial e extensão dos negócios com o desenvolvimento tecnológico de empresas estrangeiras. Essas parcerias propiciam a transferência de tecnologias de ponta para

a Companhia, além de lhe garantir canais para a distribuição de seus produtos no mercado externo.

> Eu acho que essas *joint ventures* não são nada mais do que a materialização da percepção de que melhor do que estar sozinho é estar bem acompanhado, só isso. Na área de autopeças, por causa dessa parceria, nós temos tecnologia de padrão mundial, cumprimos com padrões de qualidade mundiais, nós temos que respeitar normas mundiais. As grandes montadoras de veículos são todas multinacionais, existem poucas empresas locais nesse processo em todo o mundo. Nós temos que fornecer o mesmo produto com a mesma qualidade em qualquer lugar do mundo. Por isso, obviamente que nesse processo, sobretudo no setor de autopeças, nós constatamos que era interessante ter parceiros, e parceiros que tivessem já renome internacional, que tivessem marca, que tivessem história, enfim, reconhecidos no mercado. Esse foi o caso das parcerias atuais. No momento em que nós percebemos que teríamos possibilidade melhor de acessar mercados e nós teríamos possibilidade melhor de acessar tecnologia, experiência, do processo de fabricação. E na medida em que nós percebemos que eles também se dispuseram a dividir os investimentos conosco, se formou a equação perfeita para fazer essa associação. [Entrevistado H2]

Os métodos de seleção e definição do modo de atuação em cada mercado no qual a Empresa B atua obedecem a um padrão interno pré-estabelecido e evoluído ao longo do tempo. A empresa tem foco predominante na demanda de mercado no país de interesse.

> Em primeiro lugar, levamos em consideração o estágio de desenvolvimento da região. Como consequência, realizamos uma avaliação de mercado, tendo por base a demanda, o interesse por nossos produtos e, principalmente, o ambiente concorrencial. Por exemplo, neste momento atual está claro que na Índia e China, apesar de terem uma base concorrencial significativa, apresentam uma demanda latente de mercado que não podemos desprezar. Ou seja, isso representa uma oportunidade potencial, então é claro que nós vamos lá tentar buscar um espaço. Esse é o norte, volta tudo à história que eu te falei. Os *drivers* são mercado, oportunidade e capacidade de mitigar desafios e ameaças. [Entrevistado H2]

No que se relaciona com as estratégias de organização de pessoas nas unidades no exterior, a Empresa B procura manter times mistos de funcionários expatriados com nativos, sempre liderados por um executivo brasileiro. Essa é uma forma encontrada pela Empresa B para levar sua cultura organizacional em todas as localidades nas quais atua.

> O fato é que tem uma extensa estrutura que certamente tem um bom número de executivos expatriados, que foram criados aqui em Caxias. São gente nossa, da região e que está servindo lá fora. Tem gente na Argentina, tem gente no Chile, no México, nos EUA, na Alemanha, na África do Sul, no Oriente Médio, no Quênia, na Argélia, na França, na China. Então, existe uma equipe muito extensa de conterrâneos nossos que está trabalhando e contribuindo para isso. [Entrevistado H2]

4.4.3 Estratégia de atuação internacional da Empresa C

A Empresa C possui uma estratégia mais contida de atuação internacional, em relação às empresas anteriores. Não há unidades fabris no exterior e o nível de comprometimento máximo com um mercado é a existência de uma unidade de transformação final no México, existente para ter alguns benefícios tributários naquele país.

> No caso do México, trata-se de um programa setorial que se tem lá de incentivos a investimentos estrangeiros. Então, a gente faz lá uma terminação do produto. Ele vai semi-pronto e lá nós fazemos a etapa final do processo, embala, e com isso a gente ganha o certificado de origem mexicana. [Entrevistado H3]

Nos demais mercados internacionais em que a atuação ultrapassa a simples exportação, há Centros de Distribuição Logísticos. Devido às características do negócio em que atua, a Empresa C utiliza predominantemente critérios logísticos no momento em que estabelece unidades no exterior. Sua análise dos novos mercados leva em consideração basicamente a localização geográfica do país, como forma de escolher locais que tenham maximizada sua capacidade de distribuição local.

> O que a gente busca muito é uma localização geográfica e a facilidade logística que ela te oferece. Por exemplo, na Europa, nós temos a Espanha para atender a Europa Ocidental, a Alemanha para a parte norte do continente, e a Eslovênia para toda a faixa Leste da Europa. E utilizando as melhores facilidades logísticas que tem nas regiões. Nos EUA, nós temos em Miami, em Huston, Texas, e em North Coll, na Virgínia, que são localizações que têm maior concentração do mercado de reforma, que é toda a faixa leste, desde a Flórida até Massachussets. Também conseguimos ter acesso ao Canadá, que é um mercado importante para nós. A gente ainda está em um processo de estruturação lá, temos que começar a pensar na Califórnia, que também é um mercado importante, e alguma coisa mais central, na região do Kansas. Mas basicamente está baseado na concentração de volume de negócio com a facilidade logística. [Entrevistado H3]

A escolha por atuar com Centros de Distribuição Logísticos é uma tendência já consolidada para a Empresa C. Há uma preferência por esse tipo de estratégia de envolvimento especialmente devido às dificuldades de conseguir o comprometimento dos distribuidores e às margens maiores decorrentes desse estilo de atuação.

> O que acontece é que a nossa linha de reforma não tem muita margem, então fazer isso através de distribuidor encarece muito o produto lá na ponta. Adicionalmente, a situação através de um distribuidor não permite que se consiga estabelecer a política corporativa da empresa de uma forma mais efetiva, porque nunca vai ser a empresa que vai estar lá, isso é através do exportador. O distribuidor, então, acaba sendo um atravessador que só faz um negócio quando está tendo a margem que estabeleceu. Já com uma estrutura própria, se consegue ter mais flexibilidade para alcançar a

> competitividade que é necessária e, também, instituir políticas e programas de marca e imagem do produto. [Entrevistado H3]

Apesar da resistência em montar fábricas no exterior, existem projetos de longo prazo que prevêem essa possibilidade.

> A empresa está em um processo de internacionalização. Tem projetos já em estudo para unidades fabris no exterior e a ideia é que nos tornemos realmente uma empresa multinacional. Então, a ideia da empresa é se internacionalizar cada vez mais, aumentar a linha de produtos, diversificar o ramo de negócios e estabelecer, também, unidades fabris no exterior, que são situações que o tempo acaba exigindo. O Brasil também já não é mais o paraíso da mão-de-obra barata, do custo industrial baixo. Existe esse sentimento de que o mercado é o globo e não somente o Brasil. [Entrevistado H3]

As decisões para atuação no mercado internacional são baseadas em grande parte no senso de oportunidade. A Empresa C possui uma sistemática de monitoramento dos mercados internacionais com o objetivo de garimpar oportunidades e expandir os negócios em todos os nichos de atuação. As definições por atuação em um mercado exterior, assim como nas empresas A e B, são embasadas, predominantemente, em análises de oportunidade.

> A gente tem um trabalho constante de buscar informações de potencial de mercado pelo mundo todo. Como o que teve uma exposição muito grande nos últimos anos para a China, para a Índia, a gente está prestando mais atenção nesse mercado. Sabemos que para o nosso ramo o mercado lá está muito longe de se ter um desenvolvimento como no Brasil, nos EUA e na Europa, nós estamos indo devagar, porque ainda existe lá um conceito muito distante de reconhecer qualidade e tal. Então, por isso, a gente está estudando, com calma, a gente sabe que não é um mercado para agora, que é um mercado para amanhã, que a gente está estruturando. A definição de ir efetivamente para algum mercado desses acaba acontecendo à medida que a gente vai reconhecendo o potencial e as condições que o mercado dispõe. [Entrevistado H3]

4.4.4 Estratégia de atuação internacional da Empresa D

A postura da empresa D com relação ao mercado externo está ligada a uma orientação predominantemente etnocêntrica. Existe uma filosofia ainda arraigada de ter exclusivamente fábricas no Brasil. O máximo de envolvimento com outros países se dá através da instalação de Centros de Distribuição Logísticos. A empresa vê, ainda, o mercado exterior como uma alternativa para escoar a produção, visto que sua capacidade produtiva supera a demanda pelo produto no mercado doméstico.

> A instalação de fábricas no exterior está descartada em nossa organização. A gente é uma empresa que vai completar 98 anos e sempre tivemos como filosofia ter fábricas no Brasil. Então, nosso objetivo é esse. Nossa linha de produção tem que ser nacional. [...] Com o uso intensivo de novas tecnologias começamos a ter um ganho de produção e o mercado brasileiro começou a ser visto como um mercado pequeno, tendo em vista nossa capacidade produtiva. Hoje, para determinadas linhas de produtos, temos uma produção muito grande. Só para se ter uma ideia, em termos de números, hoje nossa maior fábrica produz 1.400.000 facas diárias. Mesmo que se coloque tudo isso no mercado brasileiro, com a gente chegando a 185.000.000 de pessoas, é muita mercadoria. Então, justamente por causa disso nós começamos também a visualizar o mercado externo como um potencial para a colocação dos nossos produtos. [Entrevistado H4]

A maior parte do mercado externo da Empresa D é atendida através de exportações indiretas. Nos mercados em que há maior demanda, existem escritórios comerciais e, dentre esses, os mais interessantes geograficamente possuem Centros de Distribuição próprios, esse é o maior nível de comprometimento assumido pela Empresa D com mercados internacionais.

> A partir do momento em que você coloca um Centro de Distribuição no exterior, você praticamente está administrando o estoque do seu cliente, ou seja você pode vender pequenos lotes de mercadoria ao invés de vender um contêiner para determinado cliente, que vai armazenar aquela mercadoria e somente vai comprar de novo daqui a uns cinco ou seis meses. Esse é um outro fator muito importante. Por que isso? Na verdade aqui no Brasil o nosso forte é a parte logística. Então a gente colocou nas unidades lá fora o mesmo parâmetro que utilizamos aqui no Brasil. Tanto é que nossas estruturas no exterior sempre têm um brasileiro que está comandando. [Entrevistado H4]

No excerto anterior da entrevista conduzida junto ao entrevistado H4 fica evidente a visão etnocêntrica da Empresa D em termos de atuação internacional, especialmente no que diz respeito a reproduzir nos mercados em que atua as fórmulas utilizadas no mercado nacional. A utilização dos parâmetros do mercado nacional no gerenciamento das unidades exteriores esclarece ainda mais essa colocação. As considerações logísticas, nesse sentido, são os principais norteadores das estratégias de atuação internacional.

> Quando abrimos o CD na Alemanha, por exemplo, a gente considerou basicamente a parte logística, tanto em termos de localização como em custos. Então, acontece assim, nós embarcamos um contêiner de mercadorias para o nosso depósito na Alemanha, e o pessoal da Alemanha faz a distribuição para os demais mercados. Essa mesma lógica funciona também em outros CD's, outras unidades que abrimos no exterior. Sempre visualizando a parte logística. [Entrevistado H4]

Nesse sentido, no que se relaciona com a estratégia de atuação internacional da Empresa D, é possível observar a relação existente entre a principal força interna e as estratégias de envolvimento com outros países, calcadas eminentemente em fatores logísticos.

4.4.5 Estratégia de atuação internacional da Empresa E

Em média, mais de 40% do faturamento da Empresa E nos últimos cinco anos foi resultado de atividades internacionais. Dessa forma, a organização valoriza e investe no mercado externo de maneira contínua, procurando desenvolver suas operações estrangeiras de forma a atender às necessidades de seus clientes internacionais. Entretanto, o desenvolvimento mais acelerado aconteceu a partir de 2000, com o aumento do comprometimento em determinados mercados e a consolidação da empresa como uma organização que atua de forma global.

> Até muito pouco tempo atrás tínhamos um Centro de Desenvolvimento e Fabricação e sistemas de distribuição de peças e atendimento aos mercados a partir de Caxias. Claro, tínhamos um Centro de Distribuição na Argentina e outro nos EUA. Mas a partir de 2006, nós diversificamos isso ampliando os Centros de Distribuição. O Centro de Distribuição tem dois grandes fatores positivos, o primeiro é o atendimento mais rápido ao cliente e o segundo é o atendimento com lotes menores. Adicionado a isso, de lá para cá nós estamos trabalhando com duas empresas no exterior. Alguns clientes exigem da gente essa posição global. Mesmo que você tenha algumas limitações de fabricação lá, eles querem ver que você tem mais de um ponto de fabricação. Então, nós estamos presentes nos EUA e na China, basicamente para atender a clientes nossos que já estão lá. E também para buscarmos um Centro de Fabricação de baixo custo fomos para a China e na metade do próximo ano estamos inaugurando uma nova planta industrial. [Entrevistado H5]

Com exceção da unidade na China, em que o baixo custo da produção também motivou a instalação de uma fábrica, nos demais mercados não é essa a principal motivação da Empresa E para aumentar o investimento no exterior. O aumento do comprometimento com novos mercados é decorrência principalmente de análises logísticas e das necessidades dos clientes em cada país e da importância daquele país na carteira de clientes. Os Centros de Distribuição Logísticos, dessa forma, são a principal forma de atuação no mercado internacional.

> Os Centros de Distribuição Logísticos são uma forma de garantirmos prontidão no atendimento ao cliente e as vendas em lotes menores. Isso talvez encareça um pouco os custos, mas permite que estejamos presentes em diversos países a partir de uma única base. É isso o que acontece com o nosso CD na Alemanha, por exemplo, de onde conseguimos atender a toda a Europa. Além disso, estarmos presentes em diversos locais estabelece uma relação de proximidade com o nosso cliente, facilita o relacionamento e permite um atendimento mais rápido às demandas. [Entrevistado H5]

Os estudos de mercado realizados pela Empresa E para atuar em novos países buscam, basicamente, identificar oportunidades e potenciais de atuação.

> Antes de ingressar em outro país, nós fazemos um trabalho de marketing, de prospecção de mercado normal, tradicional, aquele que se estuda na escola. A gente vai para aquele mercado, vê qual o mercado potencial, vê quais são as forças e fraquezas da nossa companhia para ingressar naquele mercado, vê oportunidades e ameaças. Nós traçamos essa matriz de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas e fazemos uma análise daquele mercado. Verificamos o que temos de melhor que nossos competidores, porque comprariam da gente, porque não comprariam. O que fundamenta uma ida para lá são os planos de marketing. [Entrevistado H5]

As análises e estratégias de atuação da Empresa E no exterior são feitas levando-se em consideração a realidade e as oportunidades de cada mercado no qual atua, em uma visão claramente policêntrica. A empresa analisa cada mercado individualmente e considera estratégias específicas para cada mercado de acordo com as oportunidades que apresenta e o interesse da empresa naquele local.

> Até algum tempo atrás, nós tínhamos um plano estratégico global e desdobrávamos em estratégias para cada um desses mercados. Mas entendemos, nos últimos quatro anos, que deveríamos ter um plano estratégico para cada um dos mercados. Então, nós começamos a fazer uma Matriz SWOT específica daquele mercado, com objetivos para aquele mercado. Aliás, começamos com direcionadores para aquele mercado. O que nós, enquanto gestão, esperamos de resultados. Aí formatamos a matriz, estabelecemos objetivos, descrevemos estratégias e planos de ação para cada um desses mercados. Então, cada um tem a mesma estrutura e o somatório de todos esses planos de negócios, nós chamamos de Plano Estratégico. No entanto, é claro que se você pegar um plano de negócios para os EUA, ele é mais maduro do que o da China, porque lá existe mais aprendizado. E a partir desses planos de negócio nós temos uma atividade muito importante. Todo mês nós temos um *activitie report* das unidades, que se reportam sobre o resultado da sua operação a partir daquele plano de negócio que foi estabelecido. Então, fica um sistema de gestão transparente, o gestor que está lá sabe o que está sendo cobrado e nós sabemos o que podemos esperar dele. É nessa relação que nós construímos o nosso negócio. [Entrevistado H5]

No que diz respeito à contratação de pessoas nas unidades do exterior, a política da Empresa E segue os mesmos preceitos das demais empresas, procurando mesclar funcionários locais com pessoas vindas do Brasil, preferencialmente que tenham algum tempo de atuação na empresa, conhecendo sua filosofia e cultura. Essa pessoa é escolhida pela alta direção e torna-se responsável por aquela unidade no exterior e geralmente coordena um grupo de pessoas eminentemente nativas da região.

> Nós sempre temos em todos esses locais gente nossa. Isso para entender, para desenvolver, para fazer o elo de ligação conosco. E em todos os locais nós temos gente nativa. Aliás, é imprescindível que se tenha nativos para que a coisa ande lá. Na Argentina nós temos trinta e poucas pessoas e um brasileiro. No México nós temos um brasileiro. Nos EUA tem dez ou doze pessoas e temos dois brasileiros. Então é uma mescla, mas os gestores são sempre pessoas daqui. Temos bastante ênfase na contratação de pessoas locais, para que sejam atingidos os objetivos do Plano de Negócios. [Entrevistado H5]

4.5 ANÁLISE COMBINADA DOS CASOS

A análise combinada dos casos consiste em uma comparação entre os diferentes padrões de atuação apresentados nos casos pesquisados (YIN, 2005; GIL, 1999). Dessa maneira, são utilizadas as variáveis analisadas nos cinco casos para caracterizar os elementos-chave do processo de internacionalização e das estratégias adotadas pelas empresas objeto de estudo, como forma de identificar similaridades e diferenças encontradas em cada uma dessas realidades.

4.5.1 O processo de internacionalização

Pode-se perceber, nos cinco casos estudados, a importância do MERCOSUL enquanto mercado de exportação para os produtos fabricados na Serra Gaúcha. Em todas as situações, a primeira exportação foi realizada para países do Cone Sul, na América do Sul. Já no que se relaciona ao ano de início das atividades no exterior, existe um *gap* de onze anos entre a primeira exportação realizada pela Empresa A – a mais experiente no mercado internacional – e a Empresa C – com menor tempo de atuação no exterior. A Figura 16 resume essas informações.

Figura 16 – Relação entre Ano de Fundação x Ano da Primeira Exportação x País da Primeira Exportação

	Emp. A	Emp. B	Emp. C	Emp. D	Emp. E
Ano de Fundação da Empresa	1949	1949	1973	1959*	1954
Ano da Primeira Exportação	1961	1972	1982	1975	1969
País da Primeira Exportação	Uruguai	Uruguai	Chile	Uruguai	Paraguai

* Ano de consolidação da empresa no negócio em que atua atualmente
Fonte: Dados da pesquisa

Os cinco entrevistados citaram primordialmente como estímulo inicial para a internacionalização as oportunidades identificadas no mercado internacional. Também nas cinco empresas a intenção de ingressar no mercado exterior foi deliberada, o que significa que a atuação internacional não foi casual, mas sim fruto de um esforço interno. Ressalta-se, ainda, a participação do governo como facilitador do processo. Na Empresa B os incentivos fornecidos pelo governo foram enfatizados pelo Entrevistado H2, ao mesmo tempo em que as outras empresas também reconheceram a importância da participação governamental para sua decisão de ir ao exterior.

Com algumas exceções ocasionais, a expansão nos mercados internacionais seguiu um desenvolvimento incremental, primeiro com exportações para os países onde a distância geográfica e psíquica era menor, como os países da América Latina, para depois prosseguir em países em que essas distâncias eram maiores. Atualmente, todas as empresas estão presentes em todos os continentes do globo e nas cinco organizações estudadas, os últimos mercados a serem trabalhados foram aqueles localizados no Oriente Médio e Ásia, justamente os mais distantes em termos culturais e físicos, como se pode verificar na Figura 17.

Figura 17 – Importância do mercado exterior para as organizações estudadas

	Empresa A	**Empresa B**	**Empresa C**	**Empresa D**	**Empresa E**
Representatividade da receita no exterior sobre o faturamento total (em 2008)	38,7%	17,6%	29,8%	36,8%	41,3%
Principais mercados de exportação	América Latina	Mercosul	EUA	América Latina	NAFTA
Mercados mais recentes	China e Índia	China e Índia	Oriente Médio	Oriente Médio	China e Índia

Fonte: Dados da pesquisa

Em um dos casos nota-se a comercialização com países mais distantes logo no início do processo de internacionalização, situação vivida pela Empresa B, que teve a Argélia como um dos primeiros destinos de suas exportações. Nessa situação, nota-se a influência da *network* para a obtenção de clientes no exterior, visto que a venda foi realizada através da intermediação de parceiros comerciais. Por outro lado, tomar essa situação isolada como uma exceção aos preceitos do desenvolvimento incremental da Escola de Uppsala parece

precipitado, especialmente porque não se tratou do desenvolvimento de um relacionamento com aquele país, mas sim em um negócio de ocasião que apenas voltou a se repetir muitos anos depois, quando a Empresa B definitivamente resolveu ingressar no mercado africano.

Mesmo as empresas tendo iniciado seu processo de internacionalização com exportações para países em que a distância geográfica e cultural era menor, esta tendência não se observou nas decisões por aumentar o comprometimento com esses mercados. De fato, ao se observar a evolução dos clientes internacionais é possível constatar que em todos os casos, as primeiras exportações foram na América do Sul, que depois evoluíram para a Europa, posteriormente África e por último, Ásia e Oriente Médio. Por outro lado, as decisões de aumentar o envolvimento, instalando novas fábricas ou centros de distribuição, não seguiram o mesmo padrão, conforme o exposto na Figura 18.

O discurso dos entrevistados evidencia a valorização dos benefícios logísticos e de custos em detrimento de fatores como conhecimento de mercado, quando da montagem de novas unidades no exterior. Nesse sentido, evidenciam a conjunção dos benefícios logísticos e da volume de negócios como fatores determinantes na decisão por aumentar o envolvimento nos mercados estrangeiros. Ainda no discurso dos entrevistados, evidencia-se a importância dos parceiros no exterior como facilitadores do processo de internacionalização.

Figura 18 – Unidades no exterior

	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D		Empresa E	
Fábricas no exterior	9		1		0		0		2	
Centros de Distribuição*	0		5		5		9		1	
Países em que estão localizadas as unidades no exterior e data de fundação	Portugal	1991	Argentina	1994	EUA	1992	EUA	1986	EUA	1989
	Argentina	1998	EUA	1995	Argentina	1997	Alemanha	1994	Argentina	1989
	México	1999	Chile	2000	Chile	2001	México	1997	China	2008
	Colômbia	2000	Argélia	1999	México	2005	Colômbia	1999		
	África do Sul	2001	Marrocos	2003	Espanha	2006	França	1999		
	Rússia	2006	Quênia	2007			Chile	2000		
	Índia	2006					Peru	2002		
	Egito	2008					Honduras	2004		
	China	2009					Emirados Árabes	2005		

* Incluindo Unidades de CKD
Fonte: Dados da pesquisa

4.5.2 Barreiras identificadas pelas empresas

As empresas pesquisadas convergem no que diz respeito às barreiras encontradas para a sua atuação internacional. A Figura 19 apresenta os principais pontos destacados pelos entrevistados, que estão em consonância com os aspectos levantados na Figura 3, que apresenta as principais barreiras enfrentadas pelas empresas nos países com os quais comercializam.

Um fator, entretanto, que chama a atenção e não foi identificado na literatura levantada para este estudo é a questão da influência da imagem do país no desempenho das operações internacionais citado pelas empresas A e E. Essa citação sugere uma relação de causalidade que pode se tornar objeto de um estudo mais aprofundado, visto que é uma consideração empírica. De qualquer forma, a afirmação demonstra certo nível de coerência.

Figura 19 – Principais barreiras citadas pelas empresas

Empresa	Barreiras
Empresa A	(i) Idioma; (ii) Cultura; (iv) Logística; (v) Impostos; (vi) Resistência a produtos estrangeiros; (vi) Imagem do país.
Empresa B	(i) Impostos; (ii) Instrumentos não tarifários; (iii) Cultural; (iv) Encontrar parceiros locais.
Empresa C	(i) Resistência a produtos estrangeiros; (ii) Impostos; (iii) Cultural; (iv) Idioma.
Empresa D	(i) Câmbio; (ii) Barreiras tarifárias e não tarifárias; (iii) Cultural; (iv) Idioma; (v) Encontrar parceiros locais; (vi) Normas técnicas.
Empresa E	(i) Barreiras não tarifárias; (ii) Imagem do país; (iii) Custos Logísticos; (iv) Cultural.

Fonte: Dados da pesquisa

A atuação das diferenças culturais como barreiras enfrentadas pelas empresas em sua trajetória internacional precisa ser destacada em relação às demais, dada a ênfase com que foi tratada em todas as entrevistas. É interessante observar, porém, que por mais fortes que essas diferenças pareçam ser, elas não chegam a se tornar impeditivos da atuação internacional, apenas requerem maior cautela em determinados mercados.

De forma geral, percebe-se, nas organizações estudadas, que nenhuma barreira supera o principal *driver* que motiva a atuação internacional, que é a oportunidade de mercado. Em

outras palavras, caso a empresa perceba a oportunidade, ela irá transpor as barreiras encontradas com vistas a atingir seus objetivos estratégicos.

4.5.3 Estratégia e gestão

Nas empresas pesquisadas, a forma de atuação internacional está atrelada a objetivos estratégicos. Todas as organizações são líderes no mercado nacional em seus segmentos e buscam no exterior formas desenvolver novos mercados, visto que no ambiente doméstico suas vendas atingiram níveis de saturação. Dessa forma, para consolidar os objetivos de crescimento organizacional, as empresas sentem-se impelidas a buscarem formar novas carteiras de clientes, através de contatos no exterior. Entretanto, atuar no mercado internacional exige uma complexidade maior das operações, adaptações a regras e normas globais e investimentos de longo prazo.

Tendo em vista os altos custos de atuação internacional, as empresas pesquisadas procuram encontrar nas suas forças internas as melhores formas de atuação no mercado internacional. As empresas C e D, por exemplo, possuem no mercado brasileiro uma força logística que lhes fornece diferencial competitivo e, consequentemente, a liderança do mercado. Essa fórmula é transferida também para o mercado internacional, com a montagem dos Centros de Distribuição em mercados de interesse estratégico. A empresa A, por outro lado, tem no processo produtivo sua principal força, é por isso que privilegia a montagem de fábricas no exterior como uma forma viável de atuação internacional, apesar do alto risco e dos custos que isso representa.

No caso da empresa B, o potencial de formação de parcerias, sua marca no mercado nacional, é transferido para a atuação internacional, levando à formação de *joint ventures* em todo o globo. Por fim, a empresa E ainda tem uma base predominantemente nacional e atua no exterior basicamente através de exportação direta. Entretanto sua força produtiva fez com que ela pulasse estágios no grau de envolvimento com os mercados no exterior, tendo já passado diretamente para a instalação de fábricas, último nível no que diz respeito ao comprometimento de recursos e riscos envolvidos. A Figura 20 resume esse comparativo.

Figura 20 – Relação entre forças no mercado doméstico e formas de atuação no exterior

Comparação	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Força no mercado nacional	Eficiência Produtiva	Redes de relacionamento	Logística de Distribuição	Logística de Distribuição	Eficiência Produtiva
Principal forma de atuação no exterior	Instalação de unidades fabris	*Joint Ventures* e Unidades CKD	Centros de Distribuição	Centros de Distribuição	Exportação Direta

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito à gestão das unidades no exterior, é senso comum entre as empresas entrevistadas a presença de um brasileiro como principal executivo na coordenação das atividades. Em todos os casos, os funcionários expatriados são escolhidos dentro da própria organização, de acordo com seu potencial e o tempo de empresa. Existe uma preferência por colaboradores que já tenham certo tempo de empresa, pois no comando de uma unidade no exterior, uma de suas principais atribuições será levar a cultura da matriz para o local em que estiver atuando. Por isso, os colaboradores enviados para gerenciar unidades no exterior passam por um processo de treinamento que visa adaptá-los à nova realidade em que irão trabalhar, com vistas a minimizar o choque cultural sofrido. Também é consenso a presença de trabalhadores nativos como forma de estabelecer o elo entre a cultura da empresa e a cultura local.

Com relação à gestão e planejamento internacional, as empresas adotam métodos semelhantes, dentro das práticas usuais de planejamento estratégico. Ou seja, as empresas realizam um planejamento global que estabelece objetivos e metas para a organização como um todo. Esse planejamento é feito com base em análises de cenários globais, que identificam oportunidades e ameaças e, também, as possibilidades de crescimento em cada local de atuação. Posteriormente, os gestores responsáveis por cada mercado negociam com a direção local metas específicas para o seu mercado, alinhadas aos planos estratégicos da organização. Periodicamente, o gestor de cada mercado precisa prestar contas e reavaliar seu plano estratégico dentro das metas organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração e execução da pesquisa qualitativa, em especial dos estudos de caso, não permitem a tomada de conclusões definitivas a respeito dos assuntos investigados, entretanto levam à geração de *insights* ou hipóteses que posteriormente poderão ser comprovados pelos métodos quantitativos. Este é o caso da pesquisa em questão. Mais do que chegar a afirmações conclusivas, procurou-se buscar informações aprofundadas sobre o processo de internacionalização das cinco maiores empresas da Serra Gaúcha de forma que elas no futuro possam ser utilizadas como comparativo para outras organizações da região que pretendem seguir caminho nos mercados externos.

Sendo assim, a seguir apresentam-se algumas considerações tomadas com base nos resultados da pesquisa, que na verdade são proposições realizadas a partir da análise dos dados. Não se tratam, neste caso, de conclusões, mas sim dos resultados da reflexão do pesquisador com o intuito de obter uma explanação sobre o assunto. As principais considerações serão realizadas em tópicos e, por fim, propõe-se um fluxograma explicativo que, de forma sintética, resume os assuntos tratados neste trabalho.

5.1 A REALIDADE SOCIOECONÔMICA

Os resultados obtidos com a pesquisa sugerem a relação entre o desempenho internacional e as políticas de incentivo realizadas pelo país. Nos casos pesquisados, observou-se que o início das exportações ocorreu justamente em um período de grandes incentivos governamentais, especialmente na década de 1970 com a política de substituição das importações e os estímulos à exportação, com o chamado milagre econômico. Os

resultados também indicam que as políticas de isenção de impostos para a exportação continuam a exercer influência como estímulos para a internacionalização das empresas.

No que diz respeito ao contexto social, evidenciou-se a influência da imagem do país no desempenho exportador das organizações em estudo. Nesse caso, foi possível notar as dificuldades obtidas especialmente nos países mais desenvolvidos com relação à qualidade do produto proveniente do Brasil. Da mesma forma, os próprios casos de corrupção e violência divulgados na mídia internacional foram citados pelos entrevistados como fatores que geram preconceito e pautam os assuntos durante as negociações com estrangeiros.

5.2 O COMPARATIVO COM AS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

No que diz respeito ao desenvolvimento das operações no exterior, verificou-se que, no universo pesquisado, as empresas tiveram o início de sua internacionalização pautado pelos preceitos de Uppsala, comercializando inicialmente com países mais próximos geograficamente e culturalmente para depois aventurarem-se por países mais distantes. Com aumento da atividade internacional, entretanto, a tendência foi buscar maior envolvimento não necessariamente nos mercados mais conhecidos, mas sim naqueles em que as oportunidades de negócio eram mais evidentes. Dessa forma, a decisão pelo aumento no envolvimento com outros países passou a não ser mais determinada pela distância psíquica ou o aprendizado obtido naquele mercado, mas sim fruto da identificação de oportunidades de negócio. É o caso da Empresa E, por exemplo, que possuía desde 1989 apenas duas unidades no exterior (na Argentina e EUA) e em 2008 montou uma fábrica na China, um país em que as diferenças culturais e geográficas são muito grandes, mas que apresenta oportunidades de negócio maiores ainda, mesmo sem ter aumentado seu envolvimento com outros mercados mais conhecidos, como na Europa e África.

Identificou-se, ainda, a influência das redes de relacionamento, não como determinantes, mas como facilitadoras do processo de internacionalização das empresas, tanto para a conquista de novos mercados, como para o incremento das atividades nos países de interesse. A teoria do desenvolvimento de subsidiárias se aplica somente à Empresa A, não

sendo relevante apresentar considerações a seu respeito neste estudo. Nos casos das teorias econômicas, alguns aspectos do paradigma eclético puderam ser observados no estudo, em especial no que diz respeito à localização das operações exteriores e as motivações para a fabricação internacional, nas empresas que apresentaram tais condições.

5.3 A RELAÇÃO COM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

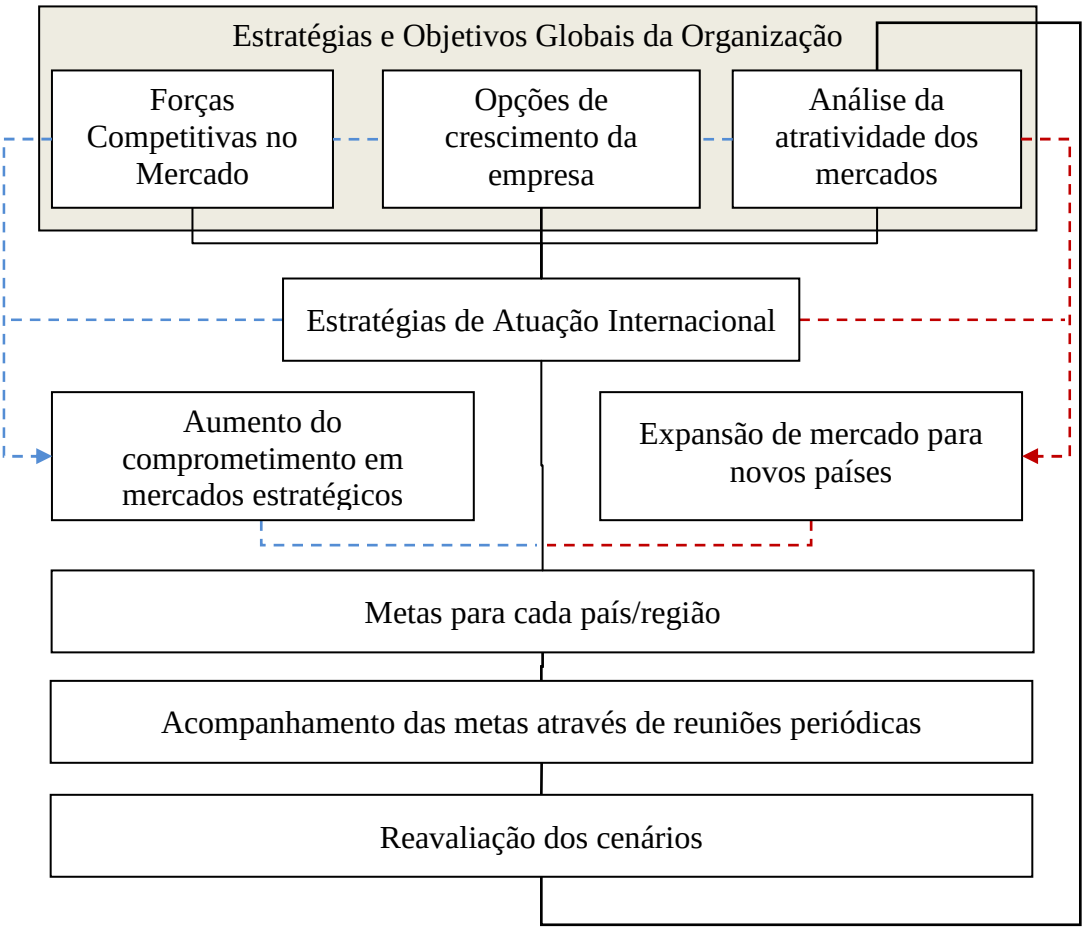
Nos casos pesquisados ficou evidente a relação entre os níveis de envolvimento com o mercado externo e as forças internas de cada organização. Colocado de outra forma, as empresas procuraram transferir para os mercados no exterior as forças que identificam no mercado doméstico, de acordo com o proposto no paradigma eclético de Dunning (1988). Nessa mesma linha, as características do negócio demonstraram também exercer influência nas formas de atuação internacional, o que indica uma relação entre o negócio e as escolhas feitas para a atuação internacional, principalmente no que diz respeito às pressões competitivas. Sendo assim, pode-se considerar que, conforme proposto por Porter (2003), as forças competitivas moldam a estratégia de atuação internacional nessas empresas, definindo, especialmente, se haverá aumento do comprometimento nos mercados externos, e em quais mercados essa escolha se dará.

Também é possível relacionar algo semelhante no que diz respeito à formulação das estratégias de atuação internacional dessas organizações. Nesse sentido, apresenta-se uma proposição, de caráter explanatório, que busca sintetizar os principais aspectos elencados nas entrevistas, no que tange à formulação de estratégias de atuação internacional, como é possível observar na Figura 21.

No esquema proposto, é possível observar que as estratégias e os objetivos globais da organização atuam como geradores da estratégia de atuação internacional. Nesse sentido, a análise do cenário global – e sua consequente identificação de oportunidades – e as forças competitivas da empresa no mercado doméstico são os balizadores na elaboração das estratégias de atuação internacional. Dessa forma, nos países em que as empresas percebem que podem utilizar suas forças competitivas para maximizar as oportunidades identificadas no

mercado, há uma tendência a aumentar o grau de comprometimento, com a instalação de unidades de CKD, Centros de Distribuição Logísticos ou Unidades Fabris. De forma semelhante, nos países em que as empresas ainda não atuam, mas que demonstram um cenário favorável, abre-se uma oportunidade de expansão de mercados, através das formas de menor comprometimento.

Figura 21 – Formação do pensamento estratégico nas empresas pesquisadas



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa

Em qualquer um dos casos, e mesmo nos países ou regiões em que as empresas já atuam, mas não há intenção de aumentar o comprometimento, são traçadas estratégias, com base nos mercados que apresentam maior ou menor atratividade. As estratégias propostas desdobram-se em metas, cujo cumprimento é monitorado através de sistemas de reuniões entre diretoria e gestores locais, com periodicidade predeterminada, que varia para cada uma das organizações. Esse acompanhamento periódico, além de permitir a visualização do

andamento da empresa no mercado internacional, torna-se um momento de troca de experiências e de levantamento de cenários importante para a gestão corporativa.

5.4 AS SIMILARIDADES NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Apesar das diferenças estratégicas e de negócio apresentadas pelas empresas pesquisadas, foi possível observar certa congruência no nível estratégico, no desenvolvimento do seu processo de internacionalização. Dessa forma, para resumir os resultados das pesquisas realizadas, propõe-se um framework, que procura sintetizar de forma visual o processo de internacionalização nas cinco maiores empresas da Serra Gaúcha, conforme exposto na Figura 22.

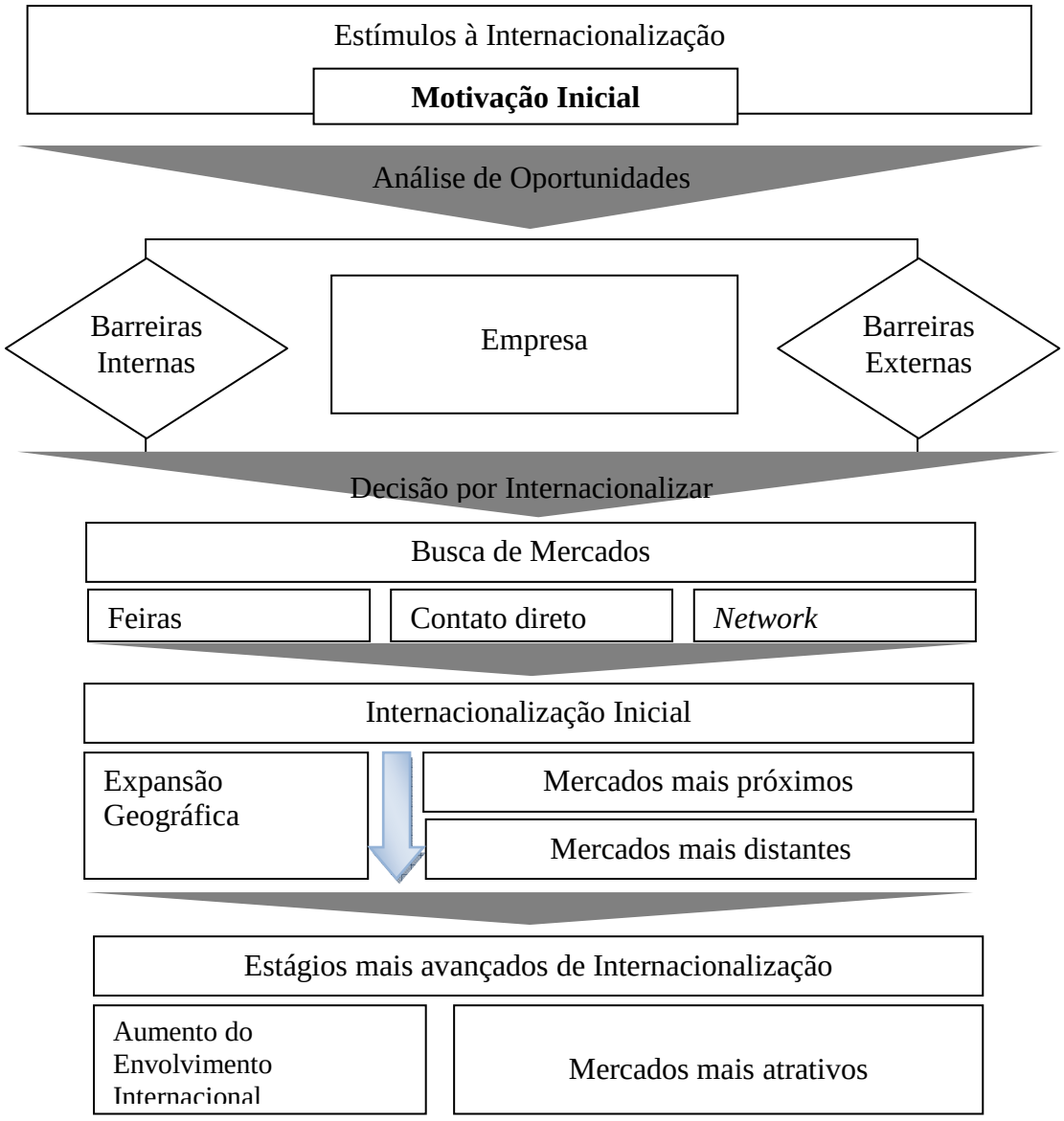
No framework, a empresa tem como base para o início da internacionalização um motivador principal, que geralmente é o aumento da receita através da procura por novos mercados. Nos cinco casos estudados, a motivação inicial foi o crescimento dos negócios através da expansão da carteira de clientes no cenário internacional.

Visto que se tratam de empresas que à época da sua internacionalização já possuíam liderança no mercado doméstico, as oportunidades de negócios estavam limitadas a duas opções: desenvolver produtos ou desenvolver mercados (Ansoff, 1983). Com base nesse estímulos iniciais, e nos estímulos identificados no interior da organização e no ambiente externo, as empresas realizaram análises para identificar as oportunidades no exterior. Destaca-se no contexto desta investigação o papel do governo como facilitador do processo, com políticas de subsídio às exportações. A opção pela internacionalização nessas empresas ocorreu, portanto, quando as mesmas perceberam que as possibilidades de ganho com a atuação internacional justificavam os riscos que precisariam ser assumidos para iniciar a operação em outros países.

A partir disso a busca de novos mercados ocorreu através da participação em feiras internacionais, do contato direto de clientes no exterior e, também, da interligação com componentes de uma rede de relacionamento da empresa.

Cabe ressaltar, no tocante a este estudo, as duas fases de internacionalização das empresas estudadas. A primeira delas, que pode ser caracterizada como expansão geográfica, seguindo o roteiro proposto pelos teóricos de Uppsala, no qual as organizações desenvolveram primeiramente relacionamentos com os países mais próximos geograficamente e culturalmente, e a partir daí foram expandindo suas operações para os demais países. Na segunda fase, que pode ser chamada de aumento do comprometimento internacional, a trajetória seguida pelas organizações está alinhada aos determinantes para a produção internacional previstos no paradigma eclético. Surge, nesse sentido, um modelo híbrido explicado em parte pelas abordagens comportamentais da internacionalização e no restante, pelas abordagens econômicas.

Figura 22 – Framework do processo de internacionalização nas empresas pesquisadas



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações deste estudo são ligadas, principalmente, ao método de pesquisa adotado. Dessa forma, as conclusões e análises realizadas nos casos escolhidos precisam ser consideradas sob o âmbito restrito das organizações estudadas, não podendo, a princípio, ser generalizada para outras empresas.

Além disso, uma vez que as entrevistas tiveram foco no pensamento estratégico das organizações, os resultados obtidos carregam o teor subjetivo das crenças e valores individuais de cada entrevistado. Essa limitação, entretanto, é amenizada pelo fato de que todos os entrevistados possuem mais de dez anos na companhia em que atuam e já possuem internalizada a filosofia e a cultura da organização. De qualquer forma, não é a estratégia dependente dos valores e crenças de quem a formula? Visto de outra maneira, não são os valores e os princípios de uma organização a soma dos valores e princípios das pessoas que dela fazem parte?

Também há que se considerar as próprias limitações da análise de conteúdo por conter na sua elaboração a dependência direta das percepções e do recorte do pesquisador. Sendo assim, os resultados obtidos com tal análise não devem ser tomados como prova irrefutável, mas sim como uma ilustração, que permite corroborar, ainda que parcialmente, com os pressupostos iniciais (BARDIN, 2004).

5.6 DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PESQUISAS

Uma das principais contribuições da pesquisa qualitativa, e mais especificamente do estudo de caso, é a sugestão de proposições teóricas que posteriormente poderão ser estudadas através de métodos quantitativos. Dessa forma, os *insights* obtidos durante a análise dos resultados podem ser assuntos interessantes de pesquisas que pretendam gerar teorias acerca

do comércio internacional, especialmente no que diz respeito à atuação internacional de empresas vindas de países em desenvolvimento.

A partir disso, surgem alguns questionamentos que podem ser fruto de outros levantamentos e estudos complementares:

a) A imagem de um país interfere no desempenho de suas empresas no comércio internacional?
b) Quais as diferenças entre o processo de internacionalização vivido por empresas de países emergentes e empresas de países desenvolvidos?
c) Quais as variáveis que determinam o desempenho internacional de uma organização?
d) Como ocorre o processo de definição por aumentar o nível de comprometimento em determinado mercado?

Por fim ressalta-se a conclusão deste estudo não como um ponto final para os estudos acerca da internacionalização de empresa, mas como um *start* para o desenvolvimento de novas pesquisas na área, considerando-se principalmente o contexto dos países em desenvolvimento e, mas aprofundadamente, a competitividade das empresas da Serra Gaúcha.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

AHOKANGAS, Petri. Internationalisation and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SMEs, **Acta Wasaensia**, v. 24, n. 64, 1998. Disponível em: <http://www.tritonia.fi/vanha/ov/acta64>. Acesso em: 18 dez. 2008.

AMARAL, Sérgio. **Discussão sobre propostas de incentivo à exportação brasileira.** 2001. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/comissoes/cdeic/notastaq/nt10102001.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2008.

AMATUCCI, Marcos; AVRICHIR, Ilan. Teorias de negócios internacionais e a entrada de multinacionais no Brasil de 1850 a 2007, **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 10, n. 28, p. 234-248, 2008.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 3, p. 1-26, 1986.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1983.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Going global: lessons from Late Movers, **Harvard Business Review**, p. 132-142, march-april 2000.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BIELSCHOWSKY, R. Investimentos na indústria brasileira depois da abertura e do real: o mini-ciclo das modernizações 1995-97. **Série Reformas Econômicas**, n. 44, 1999. Disponível em: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/4566/lcl1289p.pdf>. Acesso em 18 fev. 2009.

BOWERSON, Donald J.; CLOSS, T. **Logística empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark. Models of multinational enterprise, **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 21-44, 1998.

CAMPANARIO, M. A. ; STAL, E. . O Paradigma Eclético e a Atratividade dos Países Emergentes: uma Análise da Lei de Informática Brasileira. In: **XXXII Encontro da ANPAD, 2008**, Rio de Janeiro. Anais do XXXII Encontro da ANPAD, 2008.

CANUTO, O., F. M. RABELO, e J. M. SILVEIRA. Abertura e grupos econômicos na indústria brasileira, **Revista Paranaense do Desenvolvimento**, n. 92, p. 33-52, set-dez 1997.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura.** 3v. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing internacional.** 10.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CAVES, R. **International corporations:** the industrial economics of foreign investment. Cambridge Surveys of Economic Literature Series. Cambridge: Cambridge University Press, 1971.

CAVUSGILL, S. Tamer; ZOU, Shaoming. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p 1-21, jan. 1994.

DAVIDSON, William H.. **Global Strategic Management.** New York: John Wiley and Sons, 1982.

DIB, L. A. . Caracterizando o Processo de Internacionalização Born Global: Discussão sobre a Conceituação Empírica do Fenômeno e Hipóteses de Pesquisa. In: **XXXII EnANPAD 2008**, 2008, Rio de Janeiro. Resumo dos Trabalhos XXXII EnANPAD 2008, 2008.

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

FORNER, Cláudio. **Prospecção de mercado e marketing internacional.** 2.ed. Porto Alegre: SEBRAE, 1999.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Exportações do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <http://www.fee.tche.br>. Acesso em: 30 jan. 2008.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Ranking das 500 Maiores Sociedades Anônimas do Brasil.** Disponível em: <http://www.fgv.br>. Acesso em: 23 mar. 2008.

GARCÍA CRUZ, Rosario. **Marketing internacional.** 4.ed. rev. e aum. Madrid: ESIC, 2002.

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

_____. Managing differences: The central challenge of global leadership, **Harvard Business Review,** mar. 2007.

_____. Distance still matter: The hard reality of global expansion, **Harvard Business Review,** set. 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Rogério. O papel das subsidiárias e a internacionalização das atividades tecnológicas pelas empresas transnacionais, **Gestão & Produção,** v. 10, n. 3, p. 267-281, dez. 2003.

GRONHAUG, K.; KVITASTEIN, O. Expansion strategies in international markets: an exploratory study, **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 1, p. 57-70, 1992.

GUEDES, Ana Lucia. **Negócios internacionais**. São Paulo: Thomson Learning - Coleção Debates em Administração, coordenadores Isabella F. Gouveia de Vasconcelos e Flávio Carvalho de Vasconcelos, 2007.

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma:** Um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

_____. Ideias fundadoras. **Revista Brasileira de Inovação,** v. 2, n. 1, p. 9-18, 2003.

GUMMESSON, Evert. **Qualitative methods in management research**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publication, 2000.

HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, May-June 1990.

HASSAN, S.S.; KATSANIS, L.P. Global Market Segmentation Strategies and Trends. In: HASSAN, S.S.; KAYNAK, E. (eds.), **Globalization of Consumer Markets:** Structures and Strategies. International Business Press: New York, 1994.

HEMAIS, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos:** Teoria e prática na internacionalização da firma. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2004.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A.. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea** [online], vol.7, n.1, p. 109-124, 2003.

HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, p. 75-89, 1983.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, New York, v. 60, p. 107-114, oct. 1996.

JAIN, Subhash. Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses, **Journal of Marketing**, v. 53, n. 3, p. 70-79, 1989.

JARILLO, J. C.; MARINEZ, J. I. Different roles for subsidiaries: the cases of multinational corporations. **Strategic Management Journal,** v. 11, p. 501-512, 1990.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G.. Interorganizational relations in industrial systems: A *network* approach compared with the transaction-cost approach, **International Studies of Management Organization**, v. 17, n. 1, p. 64-74, 1987.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment, **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

JOLLY, V. K.; ALAHUTA, M.; JEANNET, J. P. Challenging the incumbents: how high technology Start-ups compete globally. **Journal of Strategic Change**, v. 1, n. 1, p. 71-82, 1992.

KAHNNA, Tarun; PALEPU, Krishna G.; SINHA, Jayant. Strategies that fit emerging markets, **Harvard Business Review**, jun. 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KEEGAN, Warren J. **Global marketing management.** 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. Tamer. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. **Advances in International Marketing**, v. 8, p. 11-26, 1996.

KOGUT, Bruce; SINGH, Harbir. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies,** v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.

KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.

KOTABE, M. e HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRUGMAN, Paul R.; OBSTFELD, Maurice. **Economia internacional:** teoria e política. 6. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

LEVITT, Theodore. A Globalização dos Mercados. *In:* PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A.. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LIVINGSTONE, James M.. **Internacional marketing management.** São Paulo: Atlas, 1976.

MADSEN, T. e SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? **International Business Review,** v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

MAIA, Jayme de Mariz**. Economia internacional e comércio exterior.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARIOTTO, Fábio L. **Estratégia internacional da empresa.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MEYER, K. E., GELBUDA, M.Process Perspectives in International Business Research. **Management International Review,** v. 46, p. 143-164, 2006.

MINERVINI, Nicola. **O exportador.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MOURA, A. P. P. Brasil Industrial: do capitalismo retardatário à inserção subordinada no mundo neocolonial. **Bahia — Análise e Dados**, Salvador, v. 11, n. 3, p. 82-89, dez. 2001. Disponível em: <http://wi.sei.ba.gov.br/publicacoes/publicacoes_sei/bahia_analise/analise_dados/pdf/retros2001/pag_82.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2008.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 5-26, 2006.

NEVES, Marcos Fava. **Marketing & exportação.** São Paulo: Atlas, 2001.

OHMAE, Kenichi. Gerenciando em um Mundo sem Fronteiras. *In:* PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A.. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OVIATT, B.M.; McDOUGALL, P.P.. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies,** v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PAVIANI, J. . **O conhecimento científico no ensino.** 1. ed. Caxias do Sul: EDUCS - Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2006.

PIPKIN, Alex. **Relacionamentos no mercado internacional:** um estudo exploratório da indústria metal-mecânica brasileira e argentina. 1998. Dissertação (Mestrado em

Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

_____. **Marketing internacional.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.

_____. **Marketing Internacional: uma abordagem estratégica.** 2. ed. Edições Aduaneiras, 2005.

PORTER, Michael E.. **A vantagem competitiva das nações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **On competition:** estratégias competitivas essenciais. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

REZENDE, S. F. L.. Internationalisation Processes: An Analytical Framework. **RAC. Revista de Administração Contemporânea,** v. 7, n. 2, p. 137-156, 2003.

_____; VERSIANI, A. F. Relacionamentos intersubsidiárias e processos de internacionalização de multinacionais. **RAUSP. Revista de Administração,** v. 42, n. 2, p. 155-167, 2007.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, J. A.. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? **International Business Review,** v. 14, n. 2, p. 147-166, 2005.

RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio (eds.) **Entrevistas individuais:** teoria e aplicações. Porto Alegre: FEENG/UFGRS, cap. 1, p. 9-22, 2004.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento:** a batalha pela sua mente. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing:** uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Tatiana Dias. O estudo de caso: a preferência metodológica na produção discente do Núcleo de Pós-Graduação em Administração. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo: FEA/USP, v. 9, n. 3, p. 81-88, jul-set 2002.

SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos . São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS E DA GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA. **Internacionalização das empresas brasileiras.** São Paulo: Clio Editora, 2007.

STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I.; COUGHLAN, Anne T.. **Marketing channels.** 5.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

THE ECONOMIST. **Land of promises:** a special report on Brasil. Londres: 2007, p.1-20. 17 abr. 2007.

TREACY, M., WIERSEMA, F**. A disciplina dos líderes de Mercado.** 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 2008:** Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. Disponível em: <http://www.unctad.org>. Acesso em: 12 abr. 2008.

URBAN, G., Star, S.. **Advanced marketing strategy: phenomena, analysis and decisions.** New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WEBSTER, Frederick. The role of the industrial distributor in marketing strategy. **Journal of Marketing**, v. 40, n. 3, p. 10-16, jul. 1976.

WOLCOTT, Harry F. **Transforming qualitative data:** description, analysis, and interpretation. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

XU, Shichun; CAVUSGIL, S. Tamer; WHITE, J. Chris. The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multi-method Assessment. **Journal of International Marketing,** v. 14, n. 2, p. 1-31, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, George S.. **Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage.** New Jersey: Prentice Hall, 1995.

ZOU, Shaoming; CAVUSGIL, S. Tamer. Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 1, p. 52-69, 1996.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES

Formulário de Entrevista – Principal Executivo	
Empresa: _____	**Data da entrevista: ____/___/_____**

Pe	Perfil do Entrevistado	
Nome:		Cargo:
Formação:		Idade:
Tempo de Trabalho na empresa:	Tempo de Atuação no comércio internacional:	

In	1 Há quanto tempo a empresa atua no mercado exterior?
	Obj.: Iniciar a entrevista com uma pergunta genérica, mas já procurando informações que permitam traçar um histórico da atuação internacional da empresa ao longo do tempo.

In	2 Quais são os principais ganhos que na sua opinião a empresa obtém ao atuar no mercado estrangeiro?
	Obj.: Verificar como a empresa se posiciona frente ao mercado internacional, no que diz respeito aos benefícios de atuar no exterior.

In	3 Quais são os principais barreiras/dificuldades que na sua opinião a empresa enfrenta ao atuar no mercado estrangeiro?
	Obj.: Verificar que tipo de dificuldades a empresa identifica para sua atuação no mercado internacional.

Tr	4 Atualmente, quais os objetivos de atuação internacional da empresa?
	Obj.: Identificar como a empresa se posiciona perante o mercado estrangeiro (É uma forma de escoar a produção excedente? É uma maneira de atingir novos mercados?).

Tr	5 Como você caracteriza a estratégia de atuação internacional da empresa?
	Obj.: Identificar como a empresa atua no mercado estrangeiro.

Pr	6 Porque a empresa decidiu começar a exportar?
	Obj.: Entender as motivações que levaram a empresa a atuar no mercado externo.

Pr	6 Como a empresa começou a atuar no exterior? (procurar identificar todo o processo): • Primeiros países com os quais teve contatos • Por que foram escolhidos esses países? (afinidade cultural? distância geográfica? senso de oportunidade?)
	Obj.: Identificar os modos de entrada no mercado exterior.

Pr	7 Fale um pouco da evolução das operações internacionais da empresa: • Como ocorreu a expansão para novos mercados internacionais? • O que causou essa expansão?

Obj.: Levantar subsídios para traçar a evolução histórica da empresa no mercado internacional

Pr	8 Com quantos países a empresa comercializa atualmente? Como a empresa está organizada no exterior?
Obj.: Descobrir a abrangência dos negócios da empresa.	

Pr	9 Como é definida, em um âmbito estratégico, a forma de comercialização em cada país? (que tipo de fatores são considerados?)
Obj.: Identificar como a organização das decisões é considerada durante o processo de tomada de decisão.	

Pr	10 Como são gerenciados os diversos canais de distribuição no exterior?
Obj.: Identificar a forma de gerenciamento dos canais.	

Pr	11 Na sua visão, existe alguma forma mais eficiente de distribuir o produto comercializado pela empresa?
Obj.: Verificar se existe congruência entre a forma com que a distribuição é realizada e a forma “ideal”.	

Pr	12 Que tipo de considerações são feitas pela empresa ao iniciar sua atuação em um mercado estrangeiro?
Obj.: Entender como a empresa organiza sua atuação internacional.	

Pr	14 Como é o relacionamento com os intermediários no exterior? (existem diferenças em cada país? É muito diferente do mercado doméstico?)
Obj.: Entender as dificuldades de atuação internacional enfrentadas pela empresa.	

Co	15 Como as operações no exterior são consideradas em nível estratégico? • Qual a importância dada ao mercado externo (maior, menor ou igual ao mercado interno) • Existem objetivos e estratégias específicas para o comércio exterior? Quais?
Obj.: Entender a importância do mercado internacional para a gestão global da empresa.	

Co	16 Na sua opinião, o quais os fatores que levam ao sucesso da empresa em sua atuação internacional?
Obj.: Verificar quais os fatores de sucesso internacional.	

Co	17 Considerações finais
Obj.: Levantar ideias, sugestões ou observações que não tenham sido expostas.	

APÊNDICE B – FORMULÁRIO UTILIZADO PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO

FORMULÁRIO ANÁLISE DE CONTEÚDO
ANÁLISE COMBINADA DOS CASOS

Fator de Avaliação 1	PERFIL DA EMPRESA*	
FA 1.1 – Ano de Fundação	Empresa A	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa B	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa C	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa D	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa E	*(inserir dados relacionados ao fator)*
FA 1.2 – Ramo de Atuação	Empresa A	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa B	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa C	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa D	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa E	*(inserir dados relacionados ao fator)*
FA 1.3 – Breve Histórico no Mercado	Empresa A	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa B	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa C	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa D	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa E	*(inserir dados relacionados ao fator)*
• *As informações utilizadas nessa seção estão destinadas a um caráter descritivo e de complementaridade às informações das entrevistas, por isso não serão feitas considerações de ordem interpretativa com relação a elas.*		
Para cada excerto, utilizar a seguinte legenda, de acordo com a fonte consultada:	▪ Entrevista com executivo ● Publicações da empresa ∆ Site ♦ Consulta via e-mail	

Fator de Avaliação 2	EVOLUÇÃO INTERNACIONAL	
FA 2.1 – Primeiras Exportações	Empresa A	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa B	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa C	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa D	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa E	*(inserir dados relacionados ao fator)*
FA 2.2 – Expansão da Atuação Internacional	Empresa A	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa B	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa C	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa D	*(inserir dados relacionados ao fator)*
		(inserir dados relacionados ao fator)

	Empresa E	
FA 2.3 – Decisões de Aumento no Nível de Comprometimento	Empresa A	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa B	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa C	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa D	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa E	*(inserir dados relacionados ao fator)*
Após leitura criteriosa, caso pertinente, incluir as considerações conforme as orientações:		
(“entre parênteses”)	citações de acordo com o citado na literatura consultada, citando autor ou corrente de pesquisa com o qual se relaciona	
{“entre chaves”}	citações em desacordo com a literatura consultada	
em negrito/itálico:	características diferenciadoras da empresa em relação às demais	
sublinhado	características comuns às cinco empresas	
Para cada excerto, utilizar a seguinte legenda, de acordo com a fonte consultada:	▪ Entrevista com executivo ● Publicações da empresa ▲ Site ♦ Consulta via e-mail	

Fator de Avaliação 3	**BARREIRAS E ESTÍMULOS**	
FA 3.1 – BARREIRAS	Empresa A	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa B	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa C	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa D	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa E	*(inserir dados relacionados ao fator)*
FA 3.2 – ESTÍMULOS	Empresa A	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa B	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa C	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa D	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa E	*(inserir dados relacionados ao fator)*
Após leitura criteriosa, caso pertinente, incluir as considerações conforme as orientações:		
(“entre parênteses”)	citações de acordo com o citado na literatura consultada, citando autor ou corrente de pesquisa com o qual se relaciona	
{“entre chaves”}	citações em desacordo com a literatura consultada	
em negrito/itálico:	características diferenciadoras da empresa em relação às demais	
sublinhado	características comuns às cinco empresas	
Para cada excerto, utilizar a seguinte legenda, de acordo com a fonte consultada:	▪ Entrevista com executivo ● Publicações da empresa	

	▲ Site ♦ Consulta via e-mail

Fator de Avaliação 4	ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO	
FA 4.1 Organização Internacional	Empresa A	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa B	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa C	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa D	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa E	*(inserir dados relacionados ao fator)*
FA 4.2 Gerenciamento das Unidades no Exterior	Empresa A	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa B	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa C	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa D	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa E	*(inserir dados relacionados ao fator)*
FA 4.3 Importância do Comércio Internacional na Empresa	Empresa A	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa B	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa C	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa D	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa E	*(inserir dados relacionados ao fator)*
FA 4.4 Objetivos de Atuação Internacional	Empresa A	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa B	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa C	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa D	*(inserir dados relacionados ao fator)*
	Empresa E	*(inserir dados relacionados ao fator)*

Após leitura criteriosa, caso pertinente, incluir as considerações conforme as orientações:	
(“entre parênteses”)	citações de acordo com o citado na literatura consultada, citando autor ou corrente de pesquisa com o qual se relaciona
{“entre chaves”}	citações em desacordo com a literatura consultada
em negrito/itálico:	características diferenciadoras da empresa em relação às demais
sublinhado	características comuns às cinco empresas
Para cada excerto, utilizar a seguinte legenda, de acordo com a fonte consultada:	▪ Entrevista com executivo ● Publicações da empresa ▲ Site ♦ Consulta via e-mail