UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Competição Global

Uma contribuição para o estudo da competitividade da
indústria paulista

Ricardo Pitelli de Britto

Orientador: Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

São Paulo

2004

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Ricardo Pitelli de Britto
ricardo.britto@praxian.com.br

Competição Global

Uma contribuição para o estudo da competitividade da
indústria paulista

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de
São Paulo como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

São Paulo

2004

Ficha Catalográfica

BRITTO, Ricardo Pitelli de
 Competição Global : Uma contribuição para o
estudo da competitividade da indústria paulista /
Ricardo Pitelli de Britto.
Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação
em Administração da FEA/USP
Orientador: Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e
Grisi
- São Paulo : FEA/USP, 2004.

Bibliografia.

1. Comércio Internacional.
2. Prontidão para Exportar.
3. Indústria Paulista. I. Título.

À Elaine, razão disto tudo.

*“Se eu pudesse deixar algum presente a você, deixaria
aceso o sentimento de amar a vida dos seres humanos.
A consciência de aprender tudo o que foi ensinado pelo
tempo afora. Lembraria os erros que foram cometidos
para que não mais se repetissem. A capacidade de
escolher novos rumos.*

*Deixaria para você se pudesse, o respeito àquilo que é
indispensável: Além do pão, o trabalho. Além do
trabalho, a ação. E, quando tudo mais faltasse, um
segredo: o de buscar no interior de si mesmo a resposta
e a força para encontrar a saída.”*

Mahatma Gandhi

Agradecimentos

Inúmeras pessoas ofereceram apoio para a realização do presente trabalho, sendo delas boa parte dos méritos que o leitor venha a encontrar nas próximas páginas. Primeiramente, devemos nossa mais profunda gratidão ao Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi, cujas visões e conhecimentos sobre os desafios do comércio internacional serviram, desde o início, como estímulo e suporte a este esforço.

Ao Prof. Dr. S. Tamer Cavusgil, da Michigan State University, criador da metodologia de análise de Prontidão para Exportar presente no Software Core, somos gratos pela permissão do uso de seu trabalho na pesquisa que embasou a presente dissertação.

Esta pesquisa não teria se realizado sem o apoio das diretorias da FIESP e do CIESP, cujo diretor Fábio Caldeo, com seu espírito voltado para a prestação de serviços às indústrias do estado, acreditou no valor deste trabalho e ensejou esforços para viabilizá-lo no âmbito das entidades. Outros dirigentes da FIESP e CIESP tiveram papel determinante para que pudéssemos tocar o trabalho adiante: Maurice Costin, Raul Antonio de Paula e Silva, José Eduardo Bandeira de Mello, Christian Lohbauer, entre outros, apoiaram a realização deste trabalho. Ainda dentro da Fiesp, não poderíamos deixar de agradecer à sempre solícita Cláudia Mondim, pelo apoio em momentos decisivos do trabalho.

Presto aqui minhas mais sinceras homenagens à equipe de pesquisadores que conduziu o trabalho de campo: Lissy França, Vanessa Homara, Luzinete Neves, Elaine Britto, Renato Abe, Eduardo Setani, Hugo Ogawa, Felipe Silvério.

Michel Zetun, da Microstrategy, Fabiana Santos Gomes, do SENAI e Karina Pretto, do Instituto de Matemática e Estatística da USP, de maneiras diferentes, deram importante contribuição para que pudéssemos empreender este trabalho.

Por fim, agradeço também a Edson Barbero e Daniel Pitelli de Britto por seu apoio constante a estas nossas empreitadas.

Ricardo Pitelli de Britto

ricardo.britto@praxian.com.br

Sumário

Lista de Tabelas.....	xii
Lista de Gráficos e Figuras	xiii
Resumo	xiv
Abstract.....	xv
Introdução	xvi
Organização dos capítulos desta dissertação	xvii
Objetivos da Dissertação e contribuições para a Administração	xix
Formulação dos problemas de pesquisa.....	xxi
Hipóteses de Pesquisa.....	xxii
1 Comércio Internacional e Desenvolvimento Econômico	1
1.1 Benefícios do Comércio Internacional	1
1.2 Panorama do Comércio Internacional	2
1.3 Panorama do Comércio Internacional Brasileiro	8
1.4 Conclusões desta Seção	11
2 Teorias Explicativas do Comércio Internacional	14
2.1 Exportações e Equilíbrio Macroeconômico.....	14
2.2 O Pensamento Clássico de Smith e Ricardo	22

2.3	A explicação de Hecksher-Ohlin.....	23
2.4	Soluções microeconômicas para o Paradoxo.....	26
2.5	Comércio internacional e seu impacto sobre os países.....	29
2.6	Conclusões desta seção.....	30
3	Como uma empresa se Internacionaliza?.....	32
3.1	Globalização e internacionalização de empresas.....	35
3.2	Uma breve avaliação do desenvolvimento teórico sobre Internacionalização de Empresas	36
3.3	Estratégia Empresarial: A Competição como elemento central.....	41
3.4	Estratégia de Internacionalização: Globalismo ou Localismo?	45
3.5	Modos de Internacionalização	52
3.6	Prontidão para Exportar: um estudo sobre as capacidades necessárias à atividade exportadora	61
3.7	Conclusões desta Seção	77
4	Metodologia	80
4.1	Pesquisa em Administração de Empresas	80
4.2	Tipologia desta Pesquisa.....	81
	Fase exploratória da pesquisa.....	82
	Fase descritiva da pesquisa	83
4.3	Relações observador-objeto em Ciências Humanas	83
4.4	Operacionalização dos Conceitos	88
4.5	Universo e Amostragem	98
4.6	Plano Amostral	101

4.7	Método de levantamento de dados	102
4.8	Instrumento de Coleta de Dados, Mensuração e Escala.....	105
4.9	Tabulação e Análise dos Dados	108
4.10	Validade, confiabilidade e limites da pesquisa	109
4.11	Matriz de Amarração de Mazzon.....	109
4.12	Considerações finais	111
5	Análise e Discussão dos Resultados	112
5.1	Estatísticas Uni e Bivariadas	112
	Caracterização da amostra.....	112
	Escore geral obtido pelas empresas.....	115
	Análise descritiva da variável Escore Total.....	116
	Prontidão do Produto X Prontidão da Organização	119
	Dispersão dentro das dimensões do Core.....	120
5.2	Modelos de Regressão Simples	124
	Setor Industrial e Prontidão para Exportar.....	126
	Origem de Capital e Prontidão para Exportar	130
	Porte da Empresa e Prontidão para Exportar	131
	Região da Empresa e Prontidão para Exportar	134
5.3	Modelo de Regressão Múltipla	136
6	Conclusões	138
6.1	Conclusões deste trabalho	138
6.2	Sugestões de novos estudos.....	144
	Anexo 1 – Instrumento de Pesquisa	146
	Anexo 2 – Composição dos Grupos de Países.....	149
	Anexo 3 – Acordos de Integração Regional.....	152
	Anexo 4 – Classificação dos Produtos.....	153

Anexo 5 – Definições de Serviços	157
Anexo 6 – Cadeias Industriais Brasileiras Estudadas pelo Ministério da Indústria e Comércio Exterior	159
Anexo 7 – Recomendações Estratégicas do Core.....	163
Referências Bibliográficas	164
Outras fontes de informação.....	180
Índice Remissivo.....	181

Lista de Tabelas

Tabela 1. 1 - Taxas anuais de crescimento	3
Tabela 1.2 - Taxas anuais de crescimento por categoria de produtos.....	5
Tabela 1.3 - Participação das regiões no comércio mundial de manufaturas.....	6
Tabela 1.4 - Participação, por países e regiões selecionados, no comércio global de serviços.....	7
Tabela 1.5 - Desempenho das exportações em 2002, tomando como base o ano de 1996.....	11
Tabela 3.1 – Resumo das características dos Modos de Entrada.....	53
Tabela 3.2 – Características da competitividade no mercado doméstico	63
Tabela 3.3 – Características da motivação para internacionalização	68
Tabela 3.4 – Componentes do conceito “grau de compromisso da alta gestão ...	72
Tabela 3.5 –As competências, recursos e habilidades para exportação	73
Tabela 3.6 – Os aspectos de treinamento e experiência necessários à exportação	75
Tabela 3.7 – A prontidão de produtos.....	75
Tabela 4.1 – Variáveis do conceito Prontidão para Exportar	90
Tabela 4.1 - Regiões Administrativas e as indústrias que as compõem, por porte	100
Tabela 4.2 - Agrupamento das Regiões Administrativas em Macro-Regiões.	100
Tabela 4.3 - Número de indústrias a serem entrevistadas por porte e macro região.....	102
Tabela 4.2 – Inter-relacionamento de aspectos metodológicos da pesquisa.....	110
Tabela 5.1 - Indústrias pesquisadas por ramo industrial.....	113
Tabela 5.2 - Distribuição das empresas quanto a sua prontidão organizacional e prontidão do produto.....	119
Tabela 5.5 – Características da distribuição dos resultados das Dimensões	120
Tabela 5.6 – Correlação de Pearson Dimensões X Escore Geral	123
Tabela 5.3 - Escore médio por cadeia industrial e dimensão.	127
Tabela 5.4 - Diferença da média de escores por cadeia industrial e dimensão..	128

Lista de Gráficos e Figuras

Gráfico	1.1 - Participação brasileira nas importações e exportações globais	8
Gráfico	1.2 - - Participação brasileira nas importações e exportações globais.....	29
Gráfico	4.2 - Estratificação do universo por porte da indústria.....	99
Gráfico	5.1 - Amostra segmentada por região.	114
Gráfico	5.2 - Amostra segmentada por origem de capital.....	114
Gráfico	5.3- Participação das exportação no faturamento das indústrias pesquisadas.....	115
Gráfico	5.4 - Evolução da participação das exportações no faturamento das indústrias pesquisadas.	115
Gráfico	5.5 - Pontuação geral e por dimensão das indústrias pesquisadas.	116
Gráfico	5.6 – Distribuição do escore geral entre as indústrias pesquisadas.....	117
Gráfico	5.7 – Proporção do escore geral entre as indústrias pesquisadas.	118
Gráfico	5.7 – Proporção do escore geral entre as dimensões pesquisadas.	122
Gráfico	5.9 - Escore médio das indústrias pesquisadas segmentadas por exportadora ou não.....	124
Gráfico	5.8 - Escore médio das indústrias pesquisadas segmentadas pela participação de capital estrangeiro	130
Gráfico	5.6 - Escores médio por número de funcionários.	132
Gráfico	5.7 - Escore médio das indústrias pesquisadas divididas por região.	135
Figura	1.1 - Razão (%) entre total de importação e exportação sobre o PIB	17
Figura	4.1 – Estratégias do CORE.....	107

Resumo

O presente estudo tem por objetivo mensurar e avaliar a prontidão para exportar das Indústrias Paulistas utilizando, para isso, o referencial teórico presente na literatura sobre Estratégia e Marketing Internacional e o *software* CORE (*Company Readiness to Export*) desenvolvido pela *Michigan State University*. Como anseios adicionais, espera-se aferir a aplicabilidade deste *software* à realidade brasileira e levantar hipóteses sobre as políticas públicas passíveis de serem implementadas no sentido de fomentar a exportação de indústrias do Brasil. Este trabalho apoiou-se em pesquisa descritiva, realizada em uma amostra aleatória composta de 393 empresas industriais sediadas no Estado de São Paulo. As principais conclusões apontam para a falta de prontidão da indústria paulista para a atividade exportadora e, simultaneamente, sugerem estratégias e ações alternativas para superar essas dificuldades. O método de análise de dados incluiu a elaboração de modelos de regressão linear e múltipla para detectar a influência das variáveis independentes avaliadas (porte, setor, ação internacional, presença de capital estrangeiro) sobre a variável dependente Prontidão para Exportar.

Abstract

This study has the objective of measuring and evaluating the readiness to export of Manufacturing Companies from São Paulo (Brazilian State) using the theoretical mainframe present in the literature about International Strategy and Marketing and the software CORE (*Company Readiness to Export*) developed by *Michigan State University*. As secondary aims, it is expected to gauge the applicability of this software to the Brazilian context and to raise hypothesis over public policies capable of being implemented in order to foment the Brazilian manufacturers exports. This work is sustained in a descriptive research, conducted on a random sample composed of 393 manufacturing companies based in São Paulo State. The main conclusions point to the lack of readiness to export of manufacturing companies based in São Paulo State and, simultaneously, suggest strategies and alternative actions to overcome these difficulties. The data analysis method included the elaboration of multiple and simple regression models to detect the influence of the independent variables (size, industry, international action, presence of international capitals) over the dependent variable Readiness to Export.

Introdução

Exportar é o que Importa

Slogan governamental do período 1978/82 – governo

João Figueiredo

O Comércio Internacional, sobretudo na atividade exportadora, vem ganhando espaço nas recentes agendas governamentais brasileiras, nas discussões de lideranças empresariais e na comunidade acadêmica. Em uma primeira análise, objetiva-se atingir as metas de equilíbrio no balanço de pagamentos com expressivos superávits na balança comercial, já se trabalhando na perspectiva do fim das grandes privatizações e do respectivo ingresso maciço de capitais estrangeiros por elas atraídos. Por outro lado, mas igualmente importante, a idéia é conduzir o maior número possível de empresas brasileiras para o status de *global players*, capazes de oferecer externa e internamente produtos de custo e qualidade internacionais, com elevado padrão de competitividade. Este binômio – busca de equilíbrio macroeconômico e modernização do parque produtivo nacional – é o que tem guiado a política governamental para o comércio exterior.

Esse não parece ser um jogo em que todos saem ganhando. Ao contrário, sob o signo desse processo integrativo, segmentos industriais não competitivos poderão ser substituídos por uma oferta abundante de produtos importados, comprometendo os resultados da balança comercial, produzindo impactos sobre índices de desemprego e qualidade de vida da população. Ser competitivo não é mera indicação quantitativa ou qualitativa de produção; muito mais do que isso, parece

representar uma opção dos governos e da comunidade industrial, comercial e de serviços em favor da modernização dos processos produtivos e de gestão. É um esforço complementar, no qual o setor produtivo entra com a disposição e a visão estratégica da necessidade de se investir em ganhos de escala e de produtividade e o governo comparece estruturando políticas públicas de desenvolvimento voltadas a favorecer o ingresso de produtos brasileiros, sobretudo de alto valor agregado, no mercado internacional.

Embora cientes da inexorável relação entre ações governamentais e do setor privado para o sucesso da atividade exportadora, este estudo enfocará apenas as características da empresa, em seus aspectos produtivos e de gestão, que contribuem para um maior ou menor nível de sucesso no comércio internacional. Supõe-se que o esforço de jogar luz sobre as empresas e de adotar uma metodologia de análise sobre suas forças e fraquezas especificamente ligadas à participação no jogo do comércio global justifica-se por si só como relevante, embora se aceite a premissa de que o governo deve também fazer sua parte para o sucesso das empresas nacionais na exportação.

Organização dos capítulos desta dissertação

Esta dissertação é composta por três partes, essencialmente. Nesta parte introdutória caracterizada pela pesquisa propriamente dita, enunciam-se e justificam-se os Problemas de Pesquisa escolhidos e que irão ser trabalhados ao longo do texto e da pesquisa de campo, delimitam-se os conceitos teóricos a serem utilizados mais freqüentemente ao longo do trabalho, apresentam-se os objetivos da pesquisa e em que medida ela tende a contribuir para a Administração enquanto

área do conhecimento humano e, finalmente, apresentam-se mais detalhadamente os capítulos deste estudo.

Na segunda parte, enseja-se uma revisão do contexto internacional e da literatura das áreas de Economia Internacional e Estratégia Internacional, necessárias ao manuseio dos conceitos essenciais empregados nesta pesquisa e ao processo de compreensão dos resultados obtidos com o trabalho de campo.

Na última parte, procede-se a uma breve revisão teórica sobre Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais, com especial atenção aos elementos dessa teoria que impactam os esforços empenhados nesta dissertação. Além disso, caracteriza-se o universo de referência e critérios de amostragem a serem utilizados, o instrumento de coleta de dados, além de seus métodos de mensuração e escala. Com isso, é feita a apresentação da proposta para a operacionalização desta pesquisa e os procedimentos previstos para tabulação e análise de dados, o estabelecimento dos limites, validade e confiabilidade da pesquisa. Conclui-se esta terceira parte com a apresentação dos resultados da pesquisa de campo, o teste das hipóteses alternativas formuladas e o enunciado das principais conclusões do estudo.

Para atingir a finalidade de servir de base à pesquisa de campo sobre a Prontidão da Indústria Paulista para a Exportação, esta dissertação teve de constituir-se dos capítulos que seguem:

No primeiro capítulo, desenha-se um panorama atual do comércio internacional, com especial ênfase na participação brasileira e nas tendências futuras das trocas entre países. No segundo capítulo, revisitam-se as teorias explicativas do comércio internacional em busca de mais informações sobre o

porque países e empresas cruzam suas fronteiras atrás de produtos e mercados. No terceiro capítulo, eixo central da presente dissertação, tenta-se compreender quais as principais visões sobre estratégia de internacionalização de empresas, enfatizando o pensamento de S. Tamer Cavusgil, autor do software Core, base do presente estudo. No quarto capítulo, apresentam-se os procedimentos relativos à pesquisa de campo realizada, bem como se estruturam as relações existentes entre objetivos da pesquisa, problemas de pesquisa, hipóteses e métodos de análise. No capítulo 5, apresentam-se os resultados da pesquisa conduzida junto a 393 indústrias do Estado de São Paulo. No sexto capítulo, são apresentadas as conclusões obtidas com o presente estudo, tanto na sua parte exploratória e bibliográfica quanto na sua fase descritiva.

Objetivos da Dissertação e contribuições para a Administração

Esta dissertação tem o seguinte objetivo geral:

Avaliar as possibilidades de inserção da indústria paulista no comércio internacional.

Especificamente, o trabalho buscará:

- a) Identificar as forças e fraquezas presentes na indústria paulista face ao conjunto das ameaças e oportunidades presentes no mercado internacional.

- b) Identificar os principais elementos de natureza institucional, obstrutivos da atividade exportadora, a serem contemplados por políticas públicas e por entidades de classe para promoção das exportações.
- c) Contribuir com a literatura sobre Estratégias de Internacionalização, particularmente aquelas voltadas à Indústria Paulista.
- d) Sugerir possíveis adaptações ao Core, aumentando a pertinência de sua aplicação na realidade da Indústria Paulista

Formulação dos problemas de pesquisa

Uma pesquisa acadêmica deve iniciar com uma indagação acerca de um fenômeno. Segundo Lakatos e Marconi (1991:126), formular um problema de pesquisa consiste em dizer de forma “clara, compreensível e operacional, com qual dificuldade irá defrontar-se e que se pretende resolver, limitando o seu campo, contexto e característica”. Nas palavras de outro autor, elaborar um problema de pesquisa consiste em “torná-lo individualizado, específico e inconfundível” (RUDIO, 1978:75).

Este item objetiva situar o leitor diante dos problemas de pesquisa estipulados para este estudo. Explanam-se abaixo cada uma destas questões iniciando com uma breve justificativa para cada uma delas. Na seção posterior define-se com maior clareza o significado dos termos e conceitos mais relevantes.

Problema de Pesquisa

Propõe-se como sendo o problema central de pesquisa a seguinte indagação:

- Qual o grau de dispersão entre os níveis de prontidão para exportar que a empresa industrial brasileira, instalada no Estado de São Paulo, apresenta face aos critérios estabelecidos pelo software Core – *Company Readiness to Export*?

Problemas Específicos:

Dada a amplitude desse problema, sua operacionalização requer desmembrá-lo em partes que componham unidades íntegras sob o ponto de vista conceitual e

analítico e, ao mesmo tempo, viáveis quanto à possibilidade de se desenvolver ações de pesquisa capazes de oferecer-lhes respostas. Especificamente, tratar-se de dar respostas aos problemas específicos que seguem:

- Em quais dimensões avaliadas pelo Core as empresas estão mais preparadas e menos preparadas para iniciar um processo de internacionalização via exportação?
- Qual a relação entre os elementos que marcam o perfil da empresa e o nível de prontidão para exportar detectado pelo software Core?

Hipóteses de Pesquisa

Classicamente, o esforço de pesquisa se direciona para o teste das hipóteses nulas de uma pesquisa. Diversos pesquisadores recentes, no entanto, têm preferido apresentar diretamente a hipótese alternativa, que “representa a conclusão para a qual se procura evidência” (MALHOTRA, 2001: 405). Neste estudo, optou-se por essa tendência. A partir do levantamento da literatura sobre Estratégias de Internacionalização e nos resultados da pesquisa ora proposta, serão testadas as seguintes hipóteses alternativas:

H₁: As empresas paulistas apresentam diferenças significativas entre si em termos dos seus estágios de preparação para a competição global.

H₂: As empresas paulistas apresentam diferenças significativas entre os tipos de dificuldades para ensejar sua participação no comércio internacional.

H₃: O exercício das atividades de comércio internacional está positivamente relacionado à competitividade da empresa.

H₄: Há ramos industriais no parque industrial paulista com maior nível de prontidão para a exportação que outros setores.

H₅: Empresas com capitais oriundos de mais de um país apresentam maior nível de prontidão para a exportação.

H₆: Empresas com maior número de funcionários apresentam maior nível de prontidão para a exportação.

H₇: Empresas com maior faturamento apresentam maior nível de prontidão para a exportação.

H₈: Elementos do perfil da empresa determinam seu nível de prontidão para a exportação.

1 Comércio Internacional e Desenvolvimento Econômico

*Diante da vastidão do universo e da imensidão do
tempo, é um imenso prazer, para mim, dividir um planeta
e uma época com você.*

Carl Sagan

Na Introdução, foram apresentadas as idéias que nortearam a elaboração desta dissertação, delimitando o campo teórico e empírico no qual pretende-se operar. Neste capítulo, pretende-se desenhar um panorama do comércio internacional em busca de uma compreensão melhor sobre o seu quadro atual, dados recentes e perspectivas futuras.

1.1 Benefícios do Comércio Internacional

Parece haver um consenso entre economistas de diferentes épocas e escolas em relação aos benefícios do comércio internacional. Sejam quais forem as formas de se justificar a existência em si do comércio entre países e os tipos de benefícios macro e microeconômicos oriundos dessas transações comerciais, há uma visão generalizada de que mais comércio é sempre melhor do que menos comércio. Outro aparente consenso é quanto à pauta das exportações. A presença de produtos de maior valor agregado – sobretudo produtos industrializados e, mais recentemente, serviços – na pauta de exportações está normalmente associada a um maior nível

de desenvolvimento do país, levando-nos a crer que o foco do desenvolvimento de uma nação aponta indubitavelmente nessa direção.

Tais consensos justificariam a propositura deste estudo, cujo intuito maior é o de contribuir para com o incremento das exportações industriais brasileiras. No entanto, a realidade de comércio global oferece dados cuja complexidade se choca com essas visões, levando-nos à necessidade de traçar um panorama das transações entre países dos últimos anos e a revisitar as teorias e modelos explicativos do comércio internacional.

Busca-se, nas seções seguintes, identificar os vetores e tendências das trocas internacionais contemporâneas e elencar as visões de economistas e outros pensadores que refletiram sobre esta realidade em busca de compreendê-la melhor e verificar seus impactos sobre países e empresas.

1.2 Panorama do Comércio Internacional

O comércio global tem crescido a taxas consistentemente superiores ao crescimento da produção desde o final da 2ª Grande Guerra, como se pode notar na Tabela 1.1. Isso parece indicar que os países em geral, mesmo durante o período correspondente à Guerra Fria abriram suas restritivas fronteiras comerciais para produtos estrangeiros (IANNI, 1999). O mundo partiu de um montante geral de exportações na casa de US\$ 57 bilhões em 1950 para mais de US\$ 7 trilhões em 2003, segundo estimativas do Fundo Monetário Internacional (cf. site da OMC).

Tabela 1. 1 - Taxas anuais de crescimento

Períodos	Comércio (1)	PIB Mundial (2)	1/2
1950-63	7,7	5,2	1,48
1963-73	9,0	6,1	1,47
1973-90	3,8	2,6	1,46
1990-02	5,5	2,1	2,61

Fonte: Desenvolvido a partir de dados da OMC

Parece haver uma correlação positiva entre o crescimento do comércio entre países e o crescimento da produção mundial, inclusive podendo-se notar que os períodos de maior crescimento do PIB – 6,1% entre 1963 e 1973 – são também os de maior crescimento do comércio. Outros fatores, no entanto, devem ser levados em conta na tentativa de compreender as relações existentes entre esses dados. É possível notar, na mesma tabela, que o período de menor desenvolvimento da produção mundial bruta foi também aquele em que houve maior disparidade entre as duas taxas. Enquanto até os anos 90 o crescimento do comércio esteve sempre próximo de 50% acima das taxas de crescimento do PIB, foi na desaceleração dos anos 90 até 2002 que essa disparidade se acentua, atingindo mais de 160% de diferença. Há evidências, portanto, de que a aparente correlação positiva entre eles não se dá de forma exclusiva, havendo outros fatores que concorrem em favor do crescimento do comércio internacional além do crescimento do PIB e que a simples intensificação do comércio internacional não parece ser suficiente para promover o desenvolvimento econômico dos países.

Para compreender as razões da disparada do comércio internacional a partir dos anos 90 parece oportuno ampliar o foco da discussão, envolvendo um conjunto de fatores geopolíticos internacionais que receberam o nome de Globalização, um conceito que ainda não encontrou uma definição consensual entre a maioria dos

autores. Trabalha-se aqui com a idéia de uma profunda intensificação das relações políticas, comerciais, econômicas, financeiras e culturais entre os países, ocorrida, sobretudo a partir da queda do Muro de Berlim em 1989 (DUPAS, 1999).

Bowersox e Closs (2001), pensadores dedicados ao campo da logística, desenvolvem seu raciocínio sobre causas e mecanismos da Globalização Econômica concentrando-se, sobretudo, em razões e fatores operacionais e microeconômicos. Para eles,

“as empresas são motivadas a expandir as operações globalizadas a fim de poderem crescer e sobreviver. As operações globalizadas são também facilitadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias e capacitações. Os cinco fatores que levam às operações globalizadas são o crescimento econômico, a abordagem de cadeia de suprimento, a regionalização a tecnologia e a desregulamentação” (idem, 2001:122).

Tal opinião, embora carente de outros fatores que possam ter concorrido para incrementar as relações entre países, ajuda a compreender os caminhos trilhados pelo comércio internacional neste período recente. Como é possível notar na tabela 1.2, embora as três categorias de produtos¹ - bens agrícolas, produtos extrativistas minerais e vegetais e manufaturas - tenham tido sempre uma elevação das taxas de comércio superiores às taxas de produção, a categoria na qual houve uma maior integração entre as cadeias produtivas dos diversos países foi a de bens industriais, sobretudo bens intermediários e de capital.

¹ No Anexo 4 encontra-se a lista completa dos produtos que compõem cada uma das categorias.

Tabela 1.2 - Taxas anuais de crescimento por categoria de produtos

Períodos	Produtos Agrícolas		Produtos Estrativistas (incluindo petróleo)		Manufaturas	
	Comércio	Produção	Comércio	Produção	Comércio	Produção
1950-63	4,5	2,9	7,2	4,8	8,6	6,6
1963-73	4,0	2,5	7,6	5,0	11,3	7,4
1973-90	2,4	2,3	0,5	0,9	5,5	3,0
1990-02	3,8	2,0	3,4	1,3	6,0	2,2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da OMC

É fato que a produção industrial cresceu em níveis muito superiores aos das outras duas categorias, mas a elevação da dependência em relação ao comércio internacional indica que esse panorama não sofreu apenas uma transformação quantitativa, mas qualitativa. Os países desenvolveram seus parques industriais, mas o fizeram através do caminho da integração internacional de forma dinâmica, não estática, como explica Grisi (2001). Apoiando-se na síntese desenvolvida por Wells Jr. (1972, ap. GRISI, 2001), e que será mais bem discutida na seção seguinte, Grisi (2001) coloca que as origens e destinos dos principais produtos industriais estão sempre em migração, sobretudo em razão do binômio envolvendo custos e inovações.

Dessa forma, e contradizendo a percepção geral de que vender produtos industriais é o caminho único de desenvolvimento, é possível notar que, entre as principais regiões do mundo, a mais rica é, simultaneamente, a que apresenta o maior déficit na pauta de bens manufaturados no mundo, como indica a tabela 1.3, é a América do Norte.

Tabela 1.3 - Participação das regiões no comércio mundial de manufaturas

	Exportação	Importação
África	0,8	2,0
Midle East	1,2	2,8
Europa Central e Oriental e Estados Bálticos	3,8	4,5
América Latina	4,4	5,1
América do Norte	15,5	22,7
Ásia	28,8	21,0
Europa Ocidental	45,5	40,9

Fonte: OMC, 2002.

Compensa-se ao menos parcialmente este déficit por meio da ampla gama de serviços² vendidos por essas economias (com destaque para os Estados Unidos) para o restante dos países do mundo, em um modelo de desenvolvimento econômico pouco abordado em discussões sobre perspectivas para o crescimento brasileiro. Na tabela 1.4, pode-se notar que os Estados Unidos possuem uma participação de quase 18% em um mercado de exportação de serviços que atingiu em 2002 a cifra de US\$ 1.570 trilhões, superior aos 15,5% que representam sua participação nas exportações mundiais de manufaturas da tabela 1.3. Neste grupo inclui-se desde serviços de comunicações (digital ou física), prestação de serviços em áreas diversas (construção civil, seguros, serviços financeiros) até chegar-se aos royalties e licenciamentos de marca, oferecedores de margens de ganho expressivas.

² Ver no Anexo 5 – Definições de Serviços a lista completa dos serviços comercializados no mundo.

Tabela 1.4 - Participação, por países e regiões selecionados, no comércio global de serviços

	1990	1995	2000	2001	2002
Mundo	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
América do Norte	19,31	18,78	21,40	20,72	19,67
Canadá	2,34	2,14	2,61	2,51	2,31
Estados Unidos	16,97	16,64	18,79	18,21	17,36
América Latina	3,79	3,71	4,05	3,94	3,58
Brasil	0,47	0,51	0,61	0,59	0,56
Europa Ocidental	53,29	47,78	46,30	47,27	48,61
União Européia (15)	47,18	42,56	41,08	42,33	43,70
Europa Central e Oriental, Estados Bálticos	...	...	3,42	3,65	3,80
África	2,38	2,16	2,05	2,06	1,97
Midle East	...	...	2,24	2,02	1,88
Ásia	16,79	22,05	20,55	20,34	20,48

Fonte: Elaborado a partir de dados da OMC

Os resultados financeiros americanos neste particular indicam um superávit em serviços da ordem de US\$ 67 bilhões em 2002 (OMC, Statistics, Commercial Services, 2003), superior ao total exportado pelo Brasil na soma de todas as categorias de produtos e serviços e, de longe, o maior superávit dentro dessa categoria em todo o mundo.

1.3 Panorama do Comércio Internacional Brasileiro

Em uma avaliação geral, o Brasil parece não ter se desenvolvido de maneira satisfatória dentro desse quadro. A participação do Brasil no comércio global se reduziu ao longo dos últimos 50 anos, quando esse perde espaço de 2,4% para a faixa dos 1% que ocupa até hoje sobre o montante geral que se vende e se compra no mundo (vide Gráfico 1.1).

Gráfico 1.1 - Participação brasileira nas importações e exportações globais

Elaboração: MDIC e SECEX 2004

A participação de produtos básicos³ na pauta brasileira de exportações vem caindo de maneira consistente nos últimos 50 anos, conforme indica o gráfico 1.2⁴.

³ Produtos básicos são aqueles que não recebem qualquer tipo de processamento, sendo extrativismo vegetal ou mineral. Produtos semimanufaturados são produtos industrializados mas ainda não prontos para o usuário final, enquanto os produtos industrializados já se encontram prontos para o uso.

Isso acompanha as tendências internacionais, conforme apresentado na tabela 1.2, de um crescimento diferenciado entre as categorias de produtos, com maior ênfase nos produtos industriais. Porém, o Brasil ocupa uma posição bastante delicada no tocante ao nível de abertura da economia. Segundo levantamento da OMC do ano de 2000⁵, a taxa de abertura da economia brasileira encontrava-se no patamar de 23%. Este número é obtido, na metodologia de cálculo apresentada nas planilhas da OMC, com a soma de tudo o que um país exporta e importa em todas as categorias de bens e serviços, dividido pelo PIB. Na metodologia utilizada, foram criadas 4 faixas de países, de acordo com o percentual de abertura registrado (ver mapa 1.1), e o Brasil ocupa lugar entre os países com menor índice de abertura ao comércio internacional. Em uma outra metodologia para se aferir o grau de internacionalização de uma economia, a da exportação *per capita*, também o Brasil se encontra entre os países de desempenho mais modesto. Segundo dados do ano de 2000, da OMC, o Brasil exportava naquele ano a cifra de US\$ 376,00 por habitante, abaixo de países com dificuldades semelhantes às dificuldades brasileiras para inserir seus produtos competitivamente no mercado internacional, como o Equador (US\$ 469,00), o Paraguai (US\$ 513,00), Angola (US\$ 623,00), Argentina (US\$ 836,00), África do Sul (US\$ 850,00), Uruguai (US\$ 1.088,00), Chile (US\$ 1.504,00), e, naturalmente, muito distante do “pelotão de elite” do comércio internacional, representado por países como os Estados Unidos (US\$ 3.736,00), Japão (US\$ 4.160,00), Austrália (US\$ 4.280,00), Coréia (US\$ 4.351,00) e Canadá (US\$ 10.665,00). Dessa forma, argumentos como distâncias relativas,

⁴ Desde o início de 1994, no entanto, a participação dos produtos básicos vem apresentando discreto crescimento, sobretudo em razão da conquista de novos mercados agrícolas para os produtos nacionais.

⁵ Não há dados mais recentes sobre esse tema, mas acredita-se que as ordens de grandeza aqui expressas não tenham se alterado.

desenvolvimento industrial ou competitivo, tamanho do mercado e outros do gênero parecem não justificar, ao menos completamente, a incipiência registrada no Brasil. É preciso voltar as atenções em direção às políticas públicas e privadas de fomento à exportação, ainda tímidas diante das necessidades e possibilidades das empresas nacionais.

Gráfico 2.2 - Participação de produtos na pauta brasileira por valor agregado

Fonte e Elaboração: MDIC e SECEX, 2003.

Outro aspecto preocupante das exportações brasileiras é quanto ao tipo de competição que se tem enfrentado, de acordo com dados da Funcex e do MDIC. Dadas as limitações tecnológicas e as frágeis estratégias de inserção em mercados-chave, os produtos têm perdido sistematicamente seu valor de mercado, obrigando-nos a fornecer maiores quantidades para repor os valores perdidos. Como é possível notar na tabela 1.5, o país fez um esforço brutal de crescimento de suas

exportações entre 1996 e 2002, elevando em 33,1% as exportações de bens extrativistas minerais, 70,4% nos bens da indústria de transformação e em 230% o volume de produtos agropecuários. Porém, os preços obtidos nessas operações tiveram uma perda entre 11,8% (produtos extrativistas) e 28,2% (agropecuária). Até mesmo em bens industriais, teoricamente de maior valor agregado, o Brasil opera em uma gama de produtos incapaz de manter ou recompor suas margens, com perdas no período da ordem de 24,4% (MDIC, 2004).

Tabela 1.5 - Desempenho das exportações em 2002, tomando como base o ano de 1996

Setor	Valor das exportações – 1996=100	quantidades exportadas – 1996=100
Agropecuária	71,2	330,7
Extrativa Mineral	88,2	133,1
Indústria de Transformação	75,5	170,4

Fonte: Elaboração do autor com base em dados da Funcex e MDIC

1.4 Conclusões desta Seção

Como conclusão, pode-se notar que o Brasil, a despeito dos tímidos e inconstantes avanços, exporta pouco tanto se levando em conta a proporção com o PIB quanto a proporção dos números da população. Não vem galgando postos entre os que exportam produtos de mais valor agregado ou serviços e ainda importa uma grande quantidade e variedade de produtos acabados ou intermediários⁶.

Já em relação ao contexto global do comércio, é possível notar que o comércio internacional tem crescido em níveis acima das taxas de crescimento do PIB mundial (OMC, 2004), elevando a interdependência entre os países e as cadeias

⁶ Segundo dados do Informe Estatístico da Indústria, do MDIC (2003), produtos industriais prontos representavam cerca de 12,5% da pauta de importações de bens manufaturados, enquanto os insumos e bens intermediários somavam outros 49%.

produtivas. Salvo intercorrências geopolíticas e econômicas de maior relevância, como a Crise do Petróleo dos anos 70, a declaração de moratória de países em desenvolvimento nos 80, a Guerra do Golfo nos 90 e o impacto do terrorismo internacional já no início do século XIX, os países e empresas têm demonstrado um firme caminhar nas trocas internacionais, revelando intrinsecamente seus benefícios para os participantes desse jogo.

Esse crescimento, no entanto, não ocorre de modo livre e linear. Embora as taxas alfandegárias médias tenham caído do patamar de 45% no período da criação do Gatt para os 6% atuais (OMC, 2004), há ainda muito que se fazer nesse sentido. Segundo estudo realizado pela embaixada brasileira nos Estados Unidos, divulgado em 8 de abril de 2001 pelo árbitro do Brasil na Organização Mundial do Comércio (OMC), Durval de Noronha Goyos Jr. em entrevista ao jornal O Estado de São Paulo, “a média das tarifas aplicadas pelos americanos sobre os 15 principais produtos de exportação global do Brasil chega a 45,6%. Além disso, o país limita por cotas a entrada de alguns itens, como é o caso do açúcar, desde 1982. De lá para cá, as exportações de açúcar brasileiro para lá caíram mais de 60%”. Pode-se então notar que é um jogo sem regras muito claras, mas necessárias de serem compreendidas por todos os que desejam dele tomar parte.

Figura 1.1 - Razão (%) entre total de importação e exportação sobre o PIB

Fonte e Elaboração: OMC, 2003

No próximo capítulo, nota-se como pensadores de diversas áreas contribuíram para uma melhor compreensão sobre as razões da existência do comércio internacional e seus impactos sobre empresas e países.

2 Teorias Explicativas do Comércio Internacional

A imaginação é mais importante que o conhecimento.

Albert Einstein

No capítulo anterior, foi apresentado um breve panorama do comércio internacional brasileiro e global, destacando alguns aspectos marcantes de suas características e tendências. Neste capítulo, foram abordados as teorias e os modelos explicativos do comércio internacional, buscando entender os benefícios que empresas e países auferem ao integrarem-se à economia mundial.

2.1 Exportações e Equilíbrio Macroeconômico

Na recente história brasileira, poucas assertivas governamentais têm sido tão repetidas quanto a necessidade de exportar para gerar recursos a serem destinados ao pagamento dos serviços da dívida externa. E isso se justifica, pois a dívida externa tem crescido expressivamente nos últimos anos, com destaque ao período pós-plano Real. Segundo dados do IPEA, a dívida externa brasileira saltou de US\$ 500 milhões em 1950 para US\$ 227 bilhões em 2002 (IPEA, 2003). Isso implica um grande esforço para vender muito, produzir superávits na balança comercial, economizar recursos e manter em dia os compromissos.

Grisi (2001), sumariando as idéias de Krugman e Obstfeld (1997), destaca sete áreas de reflexão dentro da Economia Internacional importantes para o administrador durante o processo de tomada de decisões sobre a sua inserção nas trocas globais. Tais áreas, como é possível notar, vão muito além da necessidade de se produzir superávits e manter as máquinas estatal e produtiva funcionando, indicando-se a necessidade de se trabalhar dentro de uma visão mais completa sobre as razões, a lógica, os benefícios e os riscos que o comércio internacional oferece aos seus *players*. São elas:

- a) *“os ganhos do comércio: discutem-se aqui as vantagens e desvantagens do comércio entre um país e o resto do mundo, o que remete aos elementos referentes à competitividade de produtos e serviços;*
- b) *o padrão de comércio: refere-se ao entendimento dos efeitos desse comércio exterior em uma dada economia, e portanto, pode sugerir ao profissional das atividades de negócios internacionais níveis de renda, demanda, etc.;*
- c) *protecionismo: dados esses efeitos na economia nacional, discutimos se há razões ou não para a implementação de uma política protecionista. Decisões de produto, distribuição e preço são largamente afetadas no âmbito do gerenciamento das atividades de negócios internacionais;*
- d) *balanço de pagamentos: como consequência dos temas anteriores, uma teoria de economia internacional aborda a questão do balanço de pagamentos. O balanço é a expressão resultante e sintetizadora da*

atividade de comércio exterior praticada pelos países. Tais resultados podem estimular ou limitar estratégias como a de penetração de produtos e o desenvolvimento de produtos ou mercados;

- e) determinação da taxa de câmbio: trata-se de uma questão controvertida, como mostra Williamson (1986). Ao serem discutidos todos os temas anteriores, a questão da taxa de câmbio e de sua determinação torna-se central na medida em que pode afetar o fluxo de comércio entre países e, por essa via, produzir efeitos expressivos na conta corrente do balanço de pagamentos. Em relação às atividades de negócios internacionais, as análises referentes a oportunidades e ameaças sofrem fortes impactos das variações cambiais;*
- f) a coordenação das políticas internacionais: o comércio internacional se dá entre nações soberanas (KRUGMAN e OBSTFELD, 1997, p.7). Parece aceita a idéia de que os acordos são fontes bastante eficazes na produção de vantagens entre países. Para as atividades de negócios internacionais, novamente, a competitividade poderá ficar estimulada ou comprometida; e*
- g) o mercado de capitais internacional: na medida que aumenta o fluxo de capital financeiro entre os países, este fluxo passa a afetar os balanços de pagamentos dos vários países que comerciam entre si. Mais ainda, o fluxo de capital afeta a forma mesma como o comércio de mercadorias entre os países é financiado. Portanto, deve-se compreender como funcionam os mercados financeiros internacionais e suas interligações com os mercados financeiros locais. As atividades*

de negócios internacionais terão suas decisões de preço impactadas”
(GRISI, 2001:10).

O autor sugere, portanto, que o comércio internacional deve ser pensado muito além do simples raciocínio do balanço de pagamentos. Esse tipo de limitação analítica e administrativa pode, inclusive, provocar um viés negativo sobre a forma como se pretende integrar economicamente o país às cadeias produtivas e de consumo globais. Exportar é tão importante quanto importar insumos e produtos acabados que o país não possui ou que produz a custos mais elevados que os praticados internacionalmente. Receber investimentos estrangeiros é tão importante para o desenvolvimento quanto expandir as ações e investimentos de empresas brasileiras para outros países do mundo.

Kuczynski e Williamson (2003), expoentes da geração de economistas propositores do Consenso de Washington⁷, ainda trabalhando sobre esse foco limitado para o comércio internacional, propõem uma abordagem para as exportações que as vê com o intuito de “acumular reservas e construir um fundo de estabilização quando as exportações forem intensas” (KUCZYNSKI e WILLIAMSON, 2003:7, t. do a.). Embora tal objetivo – construir um fundo de estabilização – esteja correto em si mesmo, o risco que se corre é o de perpetuar uma situação característica das políticas comerciais dos países latino-americanos, que submetem as relações comerciais internacionais de suas empresas às necessidades

⁷ Em 1989, o Institute for International Economics de Washington organizou uma conferência sobre reformas políticas e econômicas para a América Latina, cujos relatórios publicados no ano seguinte, intitulados “The progress of Policy Reform in Latin América”, acabaram por ser conhecidos por Consenso de Washington. Tais idéias, pela enorme influência que obtiveram na região, determinaram fortemente os rumos dos países latino-americanos nos anos que se seguiram. No entanto, o que se notou foi um aprofundamento das dificuldades macroeconômicas desses países, oferecendo-se farta munição aos críticos desses programas de reformas, denominadas de “neoliberais”, em uma crítica à sua pretensa insensibilidade à questão social.

momentâneas dos governos. O impacto disso nas cadeias produtivas é a impossibilidade de obter ganhos com o comércio internacional a partir de um planejamento de longo prazo.

Concentrando-se nos “ganhos com o comércio” internacional, Byrns e Stone (1997) elencam sete tipos diferentes de benefícios que empresas e países auferem por participar de trocas internacionais. São eles:

“a) especialização de acordo com vantagens comparativas

Os ganhos pela especialização pelo comércio surgem da produção e venda dos bens nos quais você tem uma vantagem comparativa e da compra de outros bens de outras partes que os podem produzir a custos mais baixos.

b) unicidade de determinados recursos

Os ganhos exclusivos pelo comércio surgem do comércio de bens que não estão disponíveis por causa dos recursos naturais locais.

c) ganhos de escala atingíveis através de mercados expandidos

Os ganhos de escala ocorrem quando o acesso aos mercados de exportação estimula a produção de quantidades maiores de bens a custos médios mais baixos.

d) alastramento da tecnologia

O comércio expande a tecnologia que poderia ser acessível apenas internamente se cada país operasse isoladamente. Os avanços tecnológicos tendem a ser infecciosos – a descoberta de um pesquisador

é aperfeiçoada ainda mais por um outro, que estimula um terceiro, ad infinitum.

e) formação de capital acelerada

Nos países menos desenvolvidos, a renda real mais elevada pelo comércio pode possibilitar que as pessoas se movam para além do nível de subsistência mais simples; sua poupança acrescida permite a nova formação de capital, que pode ser uma maneira de quebrar o círculo vicioso da pobreza no qual muitos países se encontram.

f) inovação acelerada

A concorrência vigorosa estimula os esforços empreendedores a baixar os custos, aperfeiçoar os produtos existentes e criar produtos totalmente novos. O comércio internacional estimula os instintos competitivos, em parte criando novos mercados que alargam as oportunidades de lucro. A experiência com novas formas de produção e a inovação resultante levam os trabalhadores a um ambiente de “aprendendo por fazer”, que viabiliza o crescimento e o desenvolvimento econômico rápido.

g) estabilidade política internacional aperfeiçoada

Os ganhos políticos pelo comércio surgem quando a interdependência econômica facilita a estabilidade política internacional.” (BYRNS e STONE, 1997: 422-423).

Há indícios, portanto, de que a submissão do comércio exterior a uma agenda política governamental voltada para a estabilidade de curto prazo pode vir a

inviabilizar esses ganhos. O que o comércio internacional pode oferecer em termos de benefícios econômicos para o país são os chamados “ganhos dinâmicos”, conforme apresentado nos itens ‘d’, ‘e’ e ‘f’. É interessante notar que, após uma série de vantagens econômicas, os autores preocuparam-se em destacar a questão da estabilidade política como um dos ganhos do comércio internacional. Aliás, diversos autores já têm apresentado a idéia de que todo o esforço normatizador das relações internacionais no pós-guerra, incluindo-se aqui a normatização das relações comerciais, possui como pano de fundo a preocupação com a estabilidade geopolítica internacional (FINGER e OLECHOWSKI, 1990; DUPAS, 2000; MARCOVITCH, 1994). Vale destacar, no entanto, que não apenas a “quantidade” de integração entre países, mas também a “qualidade” dessa integração interferem na estabilidade geopolítica internacional almejada. Dupas (2000), discutindo os efeitos colaterais negativos do atual modelo de integração internacional adverte que

“as questões centrais envolvendo o futuro das relações entre a sociedade e os Estados nacionais estarão relacionadas à capacidade destes Estados para assumir eficientemente um novo papel indutor-normativo-regulador, ao mesmo tempo em que essas sociedades consigam encontrar alternativas de como lidar com a tendência de crescente exclusão social decorrente do atual modelo econômico global, descrita nos capítulos anteriores.

“A internacionalização dos agentes econômicos privados e a privatização dos serviços públicos de infra-estrutura, além de trazerem claros benefícios à eficiência econômica da produção, têm gerado tendência simultânea de aumento do desemprego formal e de crescente flexibilização da mão-de-obra. Em decorrência, os governos acabam inevitavelmente pressionados

a garantir seus recursos fragilizados pela meta imperiosa do equilíbrio orçamentário” (DUPAS, 2000:87)

Não se pode creditar a uma mera coincidência a dupla escalada perpetrada pelo comércio e terrorismo globais ao longo dos anos 90 (DUPAS, 2000). A Al Qaeda, principal organismo terrorista em atividade no mundo, segundo Gunaratna (2002) recruta dezenas de milhares de ativistas para seus braços políticos e militares, sobretudo em países que ficam às margens dos benefícios do progresso. Bin Laden reconhece aí o principal ponto fraco do atual modelo de desenvolvimento econômico e atua para desestruturá-lo articulando uma força militar multi-cultural e invisível. Para Rohan Gunaratna, “com sua base no Afeganistão constituída em maio de 1996, a Al Qaeda não encontrou dificuldades para recrutar várias centenas de asiáticos da Ásia Central Soviética – Uzbeks, Kasakhs, Kyrghyz, Tajiks e Turkmens” (GUNARATNA, 2002:168, t. do a.). A estes se somavam muçulmanos do próprio Afeganistão, chineses, paquistaneses, bangladeshes, indonésios, malasianos, singaporeanos e filipinos, além de apoiadores em maior ou menor grau de diversos grupos religiosos e países dos cinco continentes, incluindo a América (GUNARATNA, 2002).

O Brasil não pode prescindir de uma visão acurada sobre o significado do seu ingresso no comércio internacional, de modo a otimizar esforços de integração das empresas e zelar para que os resultados positivos se expandam pelos limites da economia, da política e da sociedade. Tal visão, que se principia com Adam Smith e caminha até diversos pensadores contemporâneos que se dedicaram aos mecanismos de integração comercial internacional, estará, neste trabalho, apoiada

nas sínteses já elaboradas por outros autores que se dedicaram à reflexão sobre o tema.

2.2 O Pensamento Clássico de Smith e Ricardo

Antes do pensamento econômico de Smith e Ricardo, diversos outros pensadores apresentaram reflexões sobre a dinâmica do comércio entre nações, suas causas e benefícios. Foi com o trabalho de Adam Smith (1723-1790) e seu sucessor David Ricardo (1772-1823), no entanto, que se construiu a base dos mais influentes modelos explicativos de comércio internacional, só superados conceitualmente no XX.

Como ressalta Grisi (2001), Smith e Ricardo apresentavam seus modelos teóricos refletindo sobre ganhos para os países com a prática do comércio internacional tendo por base as Vantagens Absolutas (Smith) ou Vantagens Comparativas (Ricardo) que esses países demonstravam em relação a outros países. Nesses modelos, o único fator escasso de produção era o trabalho, sendo a tecnologia produtiva disponível igualmente a todos os competidores.

Propondo um modelo no qual dois países (U – nós e W – mundo) produzem apenas dois produtos (M – produto manufaturado e X – produto primário), tem-se a situação em que nós (o país U) temos custos de produção do bem X inferior ao registrado no outro país (W), enquanto os custos de produção do bem M são mais elevados aqui do que no outro país. Nessa situação, Grisi (2001), conclui que

“ em W há uma vantagem absoluta na fabricação do bem M, enquanto que em U há uma vantagem absoluta na produção do bem X. ... Assim, U

exportará X e importará M, o oposto acontecendo com o país W.” (GRISI, 2001:16 e 17)

Embora trabalhando ainda apenas com um fator de produção, o Trabalho, Ricardo realiza um importante avanço nesse modelo, notando que mesmo havendo vantagens absolutas de um país sobre nos dois produtos ainda pode haver ganhos com o comércio internacional, desde que sejam registradas Vantagens Comparativas entre eles. Para Grisi (2001),

“mesmo que um país tenha custos mais elevados na produção de todos os bens, em sua economia algum setor apresentará custos relativamente menores do que nos outros setores. Como o modelo utiliza um único fator — trabalho —, nesse setor de custos relativamente menores (onde provavelmente os salários são os mais baixos) provavelmente haverá uma vantagem comparativa em relação ao outro país”. (GRISI, 2001:22).

Isto significa que, mesmo que um dos países apresente custos mais baixos de produção nos dois produtos, haverá ganhos com o comércio se, *comparativamente*, um dos produtos for mais barato do que o outro, em relação ao país estrangeiro.

2.3 A explicação de Heckscher-Ohlin

Eli Filip Heckscher (1879-1952) e Bertil Ohlin (1899-1979), economistas suecos, realizaram um avanço significativo no campo da teoria econômica ao introduzir na reflexão sobre o comércio internacional mais um fator de produção, o Capital. Para eles, as trocas entre países podem se dar a partir de diferentes níveis de disponibilidade (e, conseqüentemente, níveis de custos) dos dois fatores fundamentais de produção, o capital e o trabalho. De acordo com a dotação

necessária de cada um desses fatores ao processo produtivo de diferentes produtos, países com maior disponibilidade de capital tendem a se tornar exportadores de produtos “capital-intensivos”, importando produtos “mão-de-obra-intensivos”. Já os países com maior abundância de mão-de-obra tendem a se tornar exportadores de produtos em cuja dotação de fatores o fator preponderante seja a mão-de-obra, importando produtos requerentes de uma proporção mais acentuada de capital na sua produção (GRISI, 2003:28 e seguintes).

Tal modelo explicativo, além de aparentemente lógico, encontrou suporte em análises das pautas de trocas entre países industrializados e não industrializados, levando a crer que sua validade poderia ser estendida a quaisquer outras situações. No entanto, diversos estudos empíricos contradisseram essa assertiva. A mais conhecida evidência em contrário foi o estudo do economista russo Wassily Leontief, com base na balança comercial americana até 1947, que indicava um déficit em produtos industrializados, embora os EUA fossem o país com maior concentração de capital *per capita* dessa época em comparação com seus principais parceiros comerciais. Esse estudo, que ficou conhecido por Paradoxo de Leontief, conduziu diversos pensadores em direção a uma tentativa de compreender o que realmente determinava os fluxos comerciais entre os países.

Tatemoto e Ichimura (1959, ap. FAUSTINO, 1990), procurando alternativas de enfoque que validassem o modelo Hecksher-Ohlin, procederam a um estudo sobre o comércio bilateral entre Estados Unidos e Japão, “o que lhes permitiu concluir por uma intensidade capitalística muito inferior à encontrada para o total das exportações do Japão: 54,35 contra 251,04. Por outro lado, a intensidade capitalística das exportações dos Estados Unidos para o Japão dá um valor de

19.415, que não só é superior ao valor 13.992 da média das suas exportações globais como superior ao valor 18.184 da média das suas importações” (FAUSTINO, 1990). Sua conclusão foi, assim, a de que o modelo Hecksher-Ohlin deveria ser aplicado em uma perspectiva bilateral, evitando-se dessa forma o Paradoxo de Leontief.

Outros estudos de mesma natureza, no entanto, voltaram a apresentar discrepâncias entre o modelo e a realidade encontrada, conduzindo a novas reflexões sobre o problema. Baldwin (1979, ap. FAUSTINO, 1990) “considerou também a variável ‘proporção de engenheiros e cientistas em cada indústria’, dividiu o trabalho em tantas variáveis quanto os níveis de qualificação e ainda as variáveis ‘economias de escala’, ‘índice de concentração’ e ‘índice de sindicalização’” (FAUSTINO, 1990). Com suas reflexões, concluiu que não apenas o paradoxo permanecia como não era um fenômeno exclusivo dos Estados Unidos.

Outra tentativa de “salvar” o modelo Hecksher-Ohlin tratava de restringir sua abrangência a alguns casos e situações específicas. Para Leamer (1980, ap. FAUSTINO, 1990), o modelo só era aplicável dentro de um contexto no qual o país avaliado fosse exportador líquido de produtos de maior concentração de um fator e importador líquido de produtos de maior concentração do outro fator. No entanto, “segundo dados utilizados pelo próprio Leontief, os Estados Unidos eram exportadores líquidos (dos produtos) de ambos os fatores” (FAUSTINO, 1990). Leamer procurou ainda validar o modelo Hecksher-Ohlin pela via de sua flexibilização, propondo expandir o conceito de Trabalho, diferenciando uma parte

deste sob o nome de Capital Humano, um terceiro fator de produção⁸. Desta forma, segundo ele, os Estados Unidos seriam um exemplo que validaria o modelo Hecksher-Ohlin. Brecher e Choudri (1982, ap. FAUSTINO, 1990), no entanto, realizaram estudos concluindo que uma das premissas de Leamer (de que os Estados Unidos eram um importador líquido de produtos mão-de-obra-intensivos) estava incorreta, invalidando seus estudos e mantendo o paradoxo em pé.

2.4 Soluções microeconômicas para o Paradoxo

Se os estudos de comércio bilateral e as teorias neofatoriais falharam ao buscar soluções para o Paradoxo de Leontief, uma corrente de estudos que buscou distinguir etapas do desenvolvimento tecnológico (neotecnológicos) parece ter achado uma saída para o problema. Segundo Vernon (1966, ap. FAUSTINO, 1990), os produtos podem ser divididos em três grupos: (1) produtos novos, cujas condições essenciais para serem lançados e sobreviverem somente os países ricos oferecem. Tais produtos são intensivos em capital humano especializado; (2) produtos maduros, cuja dotação de fatores intermediária permite sua produção tanto em países ricos quanto pobres; finalmente, (3) produtos standardizados, necessitando para sua produção de capital físico e mão-de-obra não especializada, levando os países ricos a deslocarem suas indústrias para os países pobres. O comércio internacional se justificaria a partir do momento em que se encontra cada produto em seu próprio ciclo de vida, sendo exportado e importado por países de acordo com suas características particulares.

⁸ Tais esforços recebem o nome de teorias neofatoriais.

Se para Faustino (1990) o conceito do Ciclo de Vida ocorre no âmbito do modelo Hecksher-Ohlin, para Wells Jr. (1972, ap. GRISI, 2001), as idéias de Raymond Vernon (1976) constituem-se em um modelo à parte, mais “afeito ao uso por administradores e executivos” (GRISI, 2001) por seu cunho mais realístico, mais próximo às demandas das empresas. É também a primeira reflexão sobre o tema que sai do nível macroeconômico e vem para o microeconômico, enfocando a ação de empresas e seus gestores em busca de maximização dos investimentos.

Outras abordagens também se basearam em aspectos microeconômicos para compreender as trocas internacionais. Krugman (1981, ap. GRISI, 2001) propôs uma reflexão sobre os ganhos de escala que empresas podem auferir lançando seus produtos em mercados estrangeiros. A premissa desse modelo é a de que países diferentes tenham a mesma estrutura de custos para seus produtos, com Krugman buscando verificar se, neste caso, haverá possibilidade de ocorrência de comércio internacional. Sua conclusão é a de que, em razão dos ganhos de escala provenientes da abertura de novos mercados, os consumidores tenderão a obter redução nos preços cobrados, incentivando-se assim a exportação e a importação de inúmeros produtos mesmo em condições não tipicamente caracterizadas como sendo de vantagens comparativas para um ou outro país.

Porter (1990, ap. GRISI, 2001) também oferece sua reflexão, agora ainda mais voltada para uma análise da empresa exportadora. Para ele,

“várias mudanças acontecidas no mundo sugerem a necessidade de uma nova explicação para o comércio exterior. Isso porque tais mudanças apontam para uma nova forma de competição entre empresas: antigamente, os mercados não estavam interligados, havia escassez de

capital (fator de produção), as indústrias eram, via de regra, intensivas em mão-de-obra e essa força de trabalho não era especializada” (GRISI, 2001:58).

Para Porter (1990, ap. GRISI, 2001), as constantes mudanças tecnológicas e de mercado fazem com que as próprias premissas para a existência do comércio internacional tenham de ser reavaliadas. As trocas internacionais ocorrerão como uma função da capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, e não apenas pela influência deste naquela. As vantagens competitivas (não mais “comparativas”) das empresas partem dos seguintes pressupostos:

- a) “não há uma única estratégia para as empresas crescerem;*
- b) a sede será apenas o local onde a estratégia básica é definida e, eventualmente, onde são decididas as principais mudanças tecnológicas a serem adotadas — a produção e mesmo a pesquisa podem ser espalhadas pelo mundo;*
- c) “a nacionalidade dos acionistas é secundária” (Porter, 1990:20, ap. GRISI, 2001:59.);*
- d) dadas as condições anteriores, assume-se que a competição é dinâmica; e*
- e) por conseqüência, a mudança tecnológica é a regra, não a exceção.” (GRISI, 2001:59)*

A visão de Porter (1990, ap. GRISI, 2001) é, portanto, a de que a mola propulsora do comércio internacional é a vantagem competitiva das indústrias,

normalmente surgida em meio a uma intensa competição doméstica e podendo ser também fruto de políticas governamentais de incremento à competitividade. O comércio internacional se explicaria, portanto, devido às diferenças entre os níveis de competitividade das indústrias dos diferentes países. Aqueles países cujas indústrias forem mais competitivas tenderão a ver níveis de exportação desses produtos excederem as importações, com o inverso também ocorrendo.

2.5 Comércio internacional e seu impacto sobre os países

Os economistas e demais estudiosos do comércio internacional apresentados até agora desenvolveram suas pesquisas buscando compreender as razões que justificariam as trocas internacionais, seus motivos e condicionantes. Sua perspectiva era a do ganho do poder de compra dos consumidores e o ponto de partida dos estudos normalmente era focado nos países desenvolvidos.

Tendo em vista o impacto que o fluxo de mercadorias entre países provocava nas economias dos países em desenvolvimento – e as alternativas para tornar a atividade exportadora um pólo de geração de riquezas para eles – a ONU nomeou uma comissão para estudar as relações macroeconômicas oriundas do comércio exterior e desenvolver um modelo para seu estudo. Segundo Grisi (2001), foi desenvolvido

“um modelo para o estudo do comércio exterior, [conhecido por] ‘modelo do duplo déficit’. Segundo os autores (mantidos no anonimato pela autoria institucional), esse tipo de abordagem remonta ao final dos anos 1960, mas ainda estava por ser plenamente desenvolvida (ONU, 1999, ap. GRISI, 2001). [Nesse modelo], há uma relação entre os pagamentos feitos

ao exterior e o crescimento econômico; ou seja, o crescimento econômico produziria déficits nas contas de transações correntes e, simultaneamente, um déficit de divisas.” (GRISI, 2001:69)

Necessitando de recursos para investir em suas estruturas produtivas e também para adquirir bens de capital e intermediários, o crescimento econômico forçaria os países em desenvolvimento a se endividar. Se as condições internas e externas do país permitirem, a poupança interna substituirá os recursos externos voltados para investimentos e as exportações crescentes suplantarão os montantes gastos com importações, revertendo o quadro inicial de agravamento da dependência externa. “Entretanto, na ausência dessa interação virtuosa entre exportações e investimentos, o crescimento remanescerá dependente da disponibilidade de recursos externos e será paralisado sempre que esses recursos escassearem” (GRISI, 2001:71). O que esse modelo apregoa, portanto, é a necessidade de se articular abertura econômica, estímulos aos investimentos e à poupança interna, de modo que o gestor público e privado possa estar seguro quanto à emersão posterior ao mergulho no endividamento externo que o crescimento econômico pela via da internacionalização da economia forçosamente provoca.

2.6 Conclusões desta seção

Neste capítulo, foram apresentadas sínteses das idéias que ajudaram no processo de compreensão e intervenção sobre os movimentos de internacionalização das economias nacionais ao longo dos últimos três séculos.

Seja por razões macro ou microeconômicas, os autores buscaram compreender e elaborar modelos explicativos do porquê as empresas se lançam ao comércio exterior e como fazem isso, e do porquê os governos devem construir as bases para a inserção de suas empresas no comércio global e quais os resultados que isso pode ocasionar para as nações.

Embora existam alternativas diversas sobre os mecanismos condutores à atividade internacional, podem-se encontrar consensos gerais. O primeiro deles é que as trocas entre países parecem sempre ser benéficas aos participantes, salvo condições muito específicas de manipulação comercial por uma das partes. Sendo assim, mais comércio é sempre melhor do que menos comércio. Em segundo lugar, o benefício do comércio entre países parece não ficar circunscrito aos países e aos consumidores, mas as empresas também se beneficiam de diversas formas dessa prática, dinamizando suas ações, adquirindo novas tecnologias, ganhando economias de escala, incrementando sua performance e, conseqüentemente, maximizando sua rentabilidade sobre o investimento. Por fim, o comércio internacional, se bem administrado pelos governos nacionais, parece constituir-se em uma ferramenta para o desenvolvimento econômico e a porta de saída da pobreza, importante tópico para reflexão no Brasil.

No próximo capítulo, será abordado concretamente como as empresas, valendo-se dos conceitos de estratégia internacional, conduzem suas ações para fora do país.

3 Como uma empresa se Internacionaliza?

“Risco é ousar. A palavra ‘risco’ deriva do italiano antigo risicare, que significa ‘ousar’. Assim, o risco é uma opção e não um destino.”

Peter L. Bernstein

No capítulo anterior, foram apresentadas as linhas gerais do comércio internacional no Brasil e no mundo, com o intuito de captar as principais tendências verificadas nesse campo. Neste capítulo, procede-se à revisão da teoria sobre Estratégias de Internacionalização, com destaque para o pensamento de S. Tamer Cavusgil⁹.

O presente capítulo visa a melhorar a compreensão que se tem sobre este tema, em última instância legando recomendações sobre como as empresas brasileiras devem explorar mercados internacionais. O foco do trabalho, entretanto, não será aquele da operacionalização do comércio exterior ou, ainda, das questões econômicas associadas ao balanço de pagamentos das nações. Embora se tangencie tais temas, o cerne da pesquisa será o das estratégias através das quais as organizações desenvolvem atividades comerciais em âmbito mundial.

⁹ Cavusgil é o autor do Software Core, desenvolvido pela Michigan State University. Titular da cadeira John William Byington Endowed de Marketing Global, é também Editor Chefe do Journal of

É nisso que este capítulo da revisão bibliográfica se foca. No capítulo anterior desenvolveu-se uma perspectiva econômica acerca dos benefícios e desafios do comércio internacional para empresas e nações. O objetivo do capítulo três é resumir as teorias e perspectivas sobre os caminhos estratégicos possíveis para empreender atividades comerciais internacionais. O capítulo está organizado da maneira que se expõe abaixo.

Primeiramente, faz-se uma rápida avaliação do campo teórico sobre Internacionalização de empresas com especial atenção às estratégias empresariais. Este item traz, como resultado da rápida avaliação supracitada, um esclarecimento sobre as possíveis contribuições do presente estudo diante do estado da arte sobre o tema. Procura-se, ainda neste tópico, sintetizar as principais críticas feitas acerca do assunto em pauta.

Situada a contribuição conceitual do estudo perante a ampla literatura existente, empreende-se na descrição da revisão bibliográfica em si. Primeiramente, se descrevem os fundamentos teóricos sobre Estratégia Empresarial *lato sensu*. Faz-se isso através de um resgate das principais definições e contribuições conceituais sobre o assunto. Não é pretensão desta dissertação, no entanto, aprofundar tais pontos, já que muitos trabalhos promoveram esta tarefa (MINTZBERG *et al.* 2001; WHITTINGTON, 2002; BERTERO, 2001; WHIPP, 1996 e HITT *et al.*, 2001). Contudo, como a atividade de posicionar a empresa além das fronteiras domésticas não se separa completamente de suas estratégias

empresariais locais, é necessário primeiro compreendê-las para então avaliar as estratégias de internacionalização em específico.

Em seguida, dá-se atenção aos aspectos mais centrais desta dissertação de mestrado. Primeiramente, se discutem as Estratégias de Internacionalização mais amplas, tais como as chamadas Estratégias Multidomésticas e as Estratégias Globais. Neste momento, desenvolve-se um debate sobre o importante tema da homogeneização ou não das estratégias aplicadas nos diversos países em que determinada empresa compete. As principais fontes de consulta acerca deste ponto são Hitt *et al.* (2001), Porter (1986) e Yip (1989).

Subseqüentemente, trabalha-se o tema modos de internacionalização, empreendendo uma síntese das principais formas através das quais uma companhia pode explorar mercados estrangeiros, a saber: Exportação, Licenciamento, Alianças Estratégicas, Aquisições, Estabelecimento de subsidiárias entre outros modos. Desenvolveu-se, a fim de fundamentar este item, a leitura de Kotler e Armstrong (2001), Hitt *et al.* (2001), Welch e Welch (1996), Minervini (1997), entre outros.

Por fim, este capítulo da revisão bibliográfica demonstra algumas das teorias acerca do tema prontidão para exportar. Neste item, explora-se cada uma das dimensões preconizadas por S. T. Cavusgil e aplicadas no *software* Core. O intuito desta síntese é fundamentar o leitor sobre as principais pesquisas e teorias que balizam as conclusões que serão desenvolvidas nos capítulos finais deste texto.

Essa última parte está dividida segundo as diversas dimensões preconizadas por Cavusgil como as competências principais para levar a cabo uma atividade

exportadora. Seguindo a mesma estrutura do item “caracterização e operacionalização dos conceitos”, discorrem-se os detalhes presentes na literatura sobre a Prontidão Organizacional para a atividade exportadora e, de maneira complementar, Prontidão do Produto que se pretende exportar.

3.1 *Globalização e internacionalização de empresas*

Dizer que o mundo se tornou globalizado e que as empresas brasileiras devem se preparar para uma competição em âmbito internacional configura-se como uma afirmação já bastante conhecida. Contudo, em especial no contexto brasileiro, as pesquisas que visam a aferir a forma e o conteúdo das estratégias utilizadas para exploração de mercados estrangeiros têm-se concentrado nos países desenvolvidos (SACRAMENTO *et al.* 2003). Se a falta de estudos que reflitam a realidade nacional é uma deficiência nos demais campos da Administração, é ainda mais enfático que no tocante ao tema Internacionalização os trabalhos acadêmicos devam refletir as particularidades nacionais (JAIN, 1989), sobretudo porque os diferentes contextos influenciam fortemente a competitividade das empresas (PORTER, 1990; WAN e HOSKISSON, 2003; SETHI e ELANGO, 1999, entre outros). Uma implicação desta fraqueza é que as generalizações baseadas em análises feitas em outros países podem ser mais prejudiciais do que benéficas tanto à composição das teorias sobre Internacionalização como à própria prática de gestão (CONSTANTINE *et al.* 1997).

3.2 Uma breve avaliação do desenvolvimento teórico sobre Internacionalização de Empresas

Há uma substancial literatura sobre o tema, já que ele está muito longe de ser dos mais novos, não obstante o recente crescimento de estudos a seu respeito. As modificações no ambiente global, tais como a abertura comercial da Europa Oriental, a formação mais madura dos blocos econômicos, a liberalização das políticas comerciais dos países em desenvolvimento e a inserção da China na OMC (Organização Mundial do Comércio) desafiaram as universidades e institutos de pesquisa a empreenderem estudos que respondam aos imperativos contemporâneos.

Entre as muitas linhas de pensamento, um grande número de trabalhos tem investigado as implicações do modelo de Heckscher-Ohlin (CAVES e JONES, 1985) e outros de internacionalização empresarial baseados nas teorias das Vantagens Competitivas entre as nações (PORTER, 1990). Esta corrente compreende que existem diferenças significativas entre as empresas provenientes de diferentes países e que as organizações que utilizam as vantagens comparativas de suas nações de origem em sua linha de produtos e diretrizes estratégicas têm maior probabilidade de obterem sucesso.

O trabalho de Sethi e Elango (1999) examina esta proposição de que existem diferenças significativas de perfil exportador entre as empresas originárias de países diferentes. A noção de vantagem comparativa entre nações, não obstante bem enfatizada pela literatura clássica sobre Economia, foi recentemente retomada na literatura sobre Estratégia com Porter (1990). Porter afirma que a Vantagem

Competitiva das empresas pode derivar, na arena internacional, de quatro fatores fundamentais: (1) Condições da Demanda, (2) Estratégias adotadas, (3) Condições das indústrias relacionadas e (4) Infra-estrutura local.

O trabalho de Hymer e Caves (1985), entre outros, busca a compreensão do papel das multinacionais na transferência de *know-how* entre as unidades estratégicas de negócios. Nesta linha de estudos, mais ligada aos aspectos organizacionais do que mercadológicos, discutem-se as estruturas mais condizentes para levar a cabo uma empresa multinacional. A teoria sobre Estratégia *lato sensu*, possui algumas contribuições ao descrever a necessidade de sinergia entre as unidades empresariais diferentes, notadamente aquelas situadas em outras nações. Ainda sobre esta maneira de pensar a internacionalização de empresas, vale citar os escritos da área de Recursos Humanos e Cultura Organizacional que ressaltam as características interculturais existentes nas atividades de tal natureza (LI, 1983; ROSENTEIN e RASHEED, 1993; LENWAY e MURHA, 1994).

Outra linha de trabalhos acadêmicos bastante pujante refere-se aos estudos sobre o ciclo de vida da internacionalização. Tais análises demonstram, entre outras conclusões, que existem etapas a serem seguidas a fim de efetivar o sucesso nos empreendimentos empresariais além-fronteiras. Esta corrente de autores (VERNON, 1966; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981; JOHANSON e VAHLE, 1990), chamada de processualista, defende um processo de aprendizado em estágios que se inicia pela exportação indireta e culmina na instalação de plantas industriais no exterior (ver item sobre modos de internacionalização ainda neste capítulo).

As etapas a serem seguidas e sua ordem dependem de cada autor, mas o pressuposto básico é o mesmo: é preciso que as empresas evoluam sua participação internacional através da aquisição crescente de conhecimento, controle e, concomitantemente, a assunção de mais risco (SACRAMENTO, *et al.* 2003).

Ainda discutindo a escola processualista, é imprescindível citar o trabalho do grupo da *Uppsala Business School*, em especial Johanson e Vahle (1990). Este trabalho, que por ser especialmente contributivo levou o nome de modelo de *Uppsala*, foi um dos primeiros esforços no entendimento dos estágios do ciclo de internacionalização de uma empresa. Uma das argumentações mais comumente encontradas nos textos desta escola é que, durante a materialização das operações internacionais, freqüentemente, as empresas encontram oportunidades e ameaças não previstas (QUINN, 1988). Como consequência, devem tomar cuidado e empreender as operações externas em estágios.

Para Porter (1986), há uma excessiva ênfase nesta perspectiva evolucionista (ou processualista) da Internacionalização. Embora a literatura traga, sob a influência desta escola, alguns bons guias sobre como incrementalmente decidir de que forma adentrar-se na atividade internacional, pouco se tem pesquisado sobre o como efetivar Estratégias Internacionais. Dito de outro modo, a bibliografia “foca mais em como se tornar uma empresa multinacional do que em como ser uma” (PORTER, 1986:10).

Por fim, no que tange aos pensamentos conceituais sobre Internacionalização de empresas, nota-se a crescente presença de especializações nas áreas funcionais tradicionais. É comum notar-se nas livrarias, sobre negócios, livros sobre

Marketing Internacional, Finanças Internacionais, Logística Internacional etc. Trata-se da clara visão de que a globalização tem exigido das empresas um novo perfil de administração, tanto no nível estratégico, como aprofundado aqui, como no tático e operacional.

Em termos de estudos empíricos, os artigos publicados sobre Internacionalização e sobre a atividade exportadora em especial têm se concentrado em duas linhas aparentemente conflitantes. A primeira foca as diferenças existentes entre as empresas que exportam e as não-exportadoras (CAVUSGIL e NEVIN, 1981; BURTON e SCHLEGELMILCH, 1987). A premissa desta corrente de estudos é a de que a própria atividade exportadora signifique *per se* um indicador de sucesso nos negócios (AABY e SLATER, 1989). Assim, o valor deste grupo de estudos no sentido de trazer indicativas para as empresas sobre como efetivar estratégias de exportação é bastante reduzido (KATSIKEAS, DENG e WORTZEL, 1997).

A segunda linha de trabalhos empíricos sobre o tema aqui discutido enfatiza as características existentes no grupo de empresas que já exportam. Neste contexto, há uma substancial bibliografia que se concentra nos efeitos dos vários fatores – internos e externos – que determinam o desempenho das atividades internacionais das empresas. Exemplos sobre boas contribuições pertencentes a esta corrente são: Madsen (1989), Walters e Samiee (1990), Beamish *et al.* (1993), entre outros.

Cabe ressaltar, neste momento, que o estudo ora apresentado visa a se diferenciar de ambas as linhas de trabalho citadas acima. A base para o trabalho de

campo refere-se ao conceito de Prontidão para Exportar das Indústrias Paulistas, produtoras de bens exportáveis¹⁰.

A discussão precedente visou mapear, ainda que de maneira bastante introdutória, dado que não é a pretensão deste trabalho configurar como conceitual, o estado da arte sobre o tema Internacionalização de empresas. Esta literatura, como pode se esperar, não é completa nem perfeita. Muitas são as críticas imputadas às contribuições teóricas sobre esta temática.

Por exemplo, Zou e Stan (1998: 342) afirmam fortemente que:

“... um claro problema das teorias sobre desempenho em exportação é a multiplicidade de fatores e variáveis propostas pelos pesquisadores no intuito de compreender os resultados das exportações, a excessiva quantidade de formas através das quais estes fatores são medidos e a ausência de uma estrutura conceitual consagrada...”

Ao estudar a literatura de maneira atenta, percebe-se, inclusive, que as críticas de Zou e Stan são recorrentes. Ainda em 1992, em artigo publicado em uma edição especial do *Journal of International Marketing*, Aulakh e Kotabe indicam que

“embora a área tenha tido significativa evolução ao longo da década de 1980 (...) uma conclusão de nosso estudo é que a teoria sobre marketing internacional está fragmentada e apresenta-se como unicamente exploratória, sem, portanto, possuir uma estrutura conceitual consagrada...”. (1992:5)

¹⁰ Para maiores detalhes, ver seção sobre Universo e Amostragem do Capítulo 4 Metodologia.

Com esta citação se encerra a rápida avaliação a respeito do estado da arte e das deficiências da literatura sobre Internacionalização de Empresas e Exportação. Como foi visto, este estudo se justifica de maneira bastante clara ao utilizar-se de um instrumento de trabalho consagrado e ao empreender uma análise empírica em um contexto ainda não suficientemente explorado.

O próximo item procura descrever alguns pontos sobre a literatura sobre Estratégia Empresarial. O anseio desta parte é situar o leitor em um tema que permeia toda a discussão presente nesta dissertação. Sem debater as Estratégias em geral, não seria possível descrever as Estratégias de Internacionalização.

3.3 Estratégia Empresarial: A Competição como elemento central

- *Pode me dizer, por favor, qual caminho devo seguir daqui?*
- *Claro – disse o coelho - mas isso depende unicamente de aonde a senhora quer chegar, dona Alice.*

Lewis Carrol, Alice no país das maravilhas (1832-1898).

As empresas parecem, ao longo de toda literatura em administração, necessitar estabelecer para si mesmas diretrizes, caminhos e objetivos a atingir. Desde que a Administração de Empresas assumiu a racionalidade inerente aos demais campos científicos e, portanto, configurou-se como uma área do conhecimento que deve ser regida por um conjunto de pressupostos, parece haver um consenso sobre o fato de que o planejamento e a determinação de Estratégias é elemento fundamental para o sucesso empresarial. Desde os primeiros autores

sobre gestão, tais como Fayol e Taylor, já existem discussões sobre como as empresas devem formular suas estratégias.

Apesar disso, um exame da literatura em administração sugere que as primeiras contribuições conceituais sobre Estratégia apareceram nos anos 60, quando as empresas americanas começaram a sentir a necessidade de um melhor relacionamento entre os negócios e o ambiente externo (ANSOFF, 1965). Autores dedicados ao tema afirmam que esta defasagem temporal entre os textos de Fayol e Taylor e as primeiras contribuições teóricas sobre Estratégia remete à pujança da competitividade que surgiu a partir dos anos 60. Até então, a Estratégia Empresarial era entendida como área exclusivamente prática, pois se acreditava que não poderia existir uma teoria que a sustentasse. Um executivo visionário era suficiente para elaborar uma boa estratégia (BERTERO, 2001 ap. BARBERO, 2003).

Uma segunda tentativa de compreensão para o surgimento da teoria sobre Estratégia na década de 1960 refere-se à preponderância, naquela época, da abordagem sistêmica do pensamento administrativo. Segundo os pressupostos desta linha de estudos, uma empresa é um sistema aberto que recebe influências do meio em que se situa, daí a idéia de Estratégia (MOTTA, 2001). No Brasil, os primeiros livros sobre Estratégia foram traduzidos para o português na década de 1970.

A passagem de Lewis Carrol em “Alice no País das Maravilhas”, citada na epígrafe deste item, mostra a idéia fundamental de Estratégia. Não obstante existam inúmeras maneiras de se pensá-la, ela é o caminho que se toma diante do ambiente exterior a fim de se alcançar objetivos. A simplicidade desta afirmação, contudo, se

faz ilusória. A literatura sobre Estratégia Empresarial é vasta sendo necessário traçar limites entre os pontos de vista divergentes.

Um importante autor que se propôs a estruturar os diversos campos e abordagens de estudo em Estratégia é o professor Henry Mintzberg da *McGill University* do Canadá. Mintzberg *et al.* (2001) registram a existência de cinco formas de entendimento e dez escolas de Estratégia. O objetivo desta obra foi mapear o campo teórico do tema objetivando melhorar sua compreensão.

Para Mintzberg *et al.* (2001), a Estratégia pode ser entendida como um plano, por significar, para uma ampla corrente de pensadores, que as corporações e firmas individuais necessitam racionalmente avaliar seu ambiente exterior, desenvolver estudos de capacitações intrínsecas etc. com vistas a formular a mais perfeita das estratégias.

A Estratégia também pode ser encarada como um “truque” ou um estratagema. Sob este ponto de vista um estrategista é aquele que procura traçar caminhos audaciosos para a empresa de maneira a enganar a concorrência. Para Mintzberg *et al.* (2001), também é possível entender a Estratégia enquanto uma diretriz ou visão para o futuro ou, ainda, uma posição diante do ambiente externo.

Estes autores falam também da existência de dez escolas sobre Estratégia. Tais escolas utilizam, cada uma segundo seus pontos de vista, uma ou outra das formas de pensamento citadas acima. Não é interesse desta dissertação descrever com detalhes os pressupostos de cada uma destas escolas. Vale, no entanto, sugerir ao leitor um estudo mais aprofundado no original.

Embora, como se viu acima, existam diversas maneiras de se pensar a Estratégia aplicada a negócios, alguns autores são mais preponderantes que outros no que tange ao número de citações e ao grau de aplicações práticas neles baseadas. Entre os autores destacam-se o professor da *Harvard Business School* Michael E. Porter e os docentes da *Michigan State University* Gary Hamel e C. K. Prahalad.

Porter (1990;1992) enuncia que as estratégias, entendidas como o melhor posicionamento possível diante das formas ambientais, devem ser concebidas segundo a resposta a duas questões fundamentais: (1) Qual a atratividade do Setor Industrial em que a empresa participa? e (2) Qual a sua posição relativa perante os concorrentes deste setor?

Assim, como é possível se perceber, Porter advoga que a arena principal para a formulação e implementação de estratégias competitivas é a indústria. Preconiza, em sua obra “Estratégia Competitiva”, que uma Estratégia deve emergir do estudo o mais aprofundado possível das cinco forças que caracterizam a estrutura econômica de um segmento, a saber: (1) Rivalidade entre os concorrentes, (2) Poder de barganha dos consumidores, (3) Poder de barganha dos fornecedores, (4) Potencial de entrada de novos competidores (entrantes) e (5) Condições de existência de produtos substitutos. Mais uma vez, por sair do foco deste trabalho, não se explora os detalhes de tais forças, embora seu registro fosse necessário.

Outra contribuição de Porter para o conjunto de teorias sobre Estratégia refere-se a sua formulação das Estratégias Genéricas disponíveis aos estrategistas. Para o autor, existem duas Estratégias Genéricas desdobradas em mais duas. Trata-se da

Estratégia de Custos e Diferenciação e as mesmas para os escopos amplo e restrito. Uma empresa que opte por adotar uma Estratégia de Diferenciação buscará oferecer a seu cliente um conjunto de características específicas que levem o comprador a desembolsar um “preço prêmio” pela posse de tais atributos. Aquelas organizações que preferem adotar uma Estratégia de Custos oferecerão aos clientes um preço mais baixo.

Outro conjunto de autores que se faz imprescindível por citar aqui é aquele relacionado à Abordagem Baseada em Recursos (*Resource Based View*). Trata-se de Gary Hamel e C. K. Prahalad, que advogam a precedência das capacidades da empresa sobre as características de mercado. Ao contrário de Porter e seguidores, que são considerados “estruturalistas”, Hamel e Prahalad (1995) dão maior valor à construção das chamadas *core competencies*.

O debate precedente visou a balizar, conquanto de forma superficial, a teoria sobre Estratégia. Como observado por Porter (1986), este arcabouço se faz ainda insuficiente quando se trata de discutir as questões internacionais da Estratégia. Embora não se trate de assunto absolutamente diverso, restam algumas questões específicas que giram em torno das decisões em contextos multinacionais. O próximo item visa endereçar as possíveis respostas a tais questões.

3.4 Estratégia de Internacionalização: Globalismo ou Localismo?

A seção anterior visou fundamentar os conceitos sobre Estratégia Empresarial. Como é de se esperar, os atos de desenvolver e implementar estratégias internacionais possuem semelhanças, mas, principalmente, diferenças em comparação com a competição exclusivamente em mercados domésticos. Para

pugnar e vencer na arena internacional é preciso uma série de competências que divergem daquelas normalmente vistas nas teorias sobre Estratégia Empresarial.

Isto não significa, é claro, que o tema internacionalização se apresente como completamente distinto da visão tradicional da gestão. Isso porque, ainda que internacionalmente, as companhias necessitam desenvolver análises de competidores, estudar sua estrutura industrial, diagnosticar sua posição relativa de custos e diferenciação e obter, ao final, um posicionamento competitivo sustentável (PORTER, 1986). Necessitam, igualmente, compreender suas capacidades intrínsecas a fim de disputar melhores posições no mercado exterior.

Nesse sentido, são comuns as indagações: Como configurar e localizar uma rede de operações de tal forma que se gerem vantagens competitivas globais? Quais as políticas de marketing corretas aos mercados externos? Que grau de adequação local é necessário aos produtos e serviços? Quais as diferenças existentes, em termos de comportamento e critérios de compra, entre os consumidores dos diversos países?

Tem-se visto que as empresas brasileiras possuem muitas dificuldades nesse sentido. Embora muitas firmas nacionais sejam competitivas em âmbito restrito, suas vantagens se tornam menos marcantes quando expostas à competição global. Como consequência, apesar de o Brasil estar entre as maiores economias mundiais, seu papel no comércio internacional é relativamente tímido (ver capítulo 1 – Comércio Internacional e Desenvolvimento Econômico).

Uma primeira discussão relevante quanto ao tema Estratégia de Internacionalização refere-se à decisão de globalizar ou não uma estratégia

individual e como fazê-lo. Tal tema tem-se tornado um dos mais presentes na literatura sobre Estratégia Empresarial. Segundo esta dimensão, as empresas, ao se internacionalizarem, podem adotar fundamentalmente duas classes de Estratégias Internacionais: (1) Estratégias Multidomésticas e (2) Estratégias Globais (PORTER, 1986). É preciso ressaltar aqui que outros autores classificam tais estratégias internacionais de maneira um tanto diversa não obstante não haja muitas diferenças significativas. Inclusive, ainda neste capítulo, expõe-se a classificação sugerida por Cavusgil (1996) cujos pressupostos básicos resumem os aconselhamentos fornecidos pelo *software* CORE.

Uma série de autores discute o perfil de cada uma destas estratégias internacionais genéricas e procura, cada um segundo suas argumentações, indicar qual a mais preponderante atualmente. Os itens a seguir sintetizam essas visões. Acredita-se que, conhecendo tais argumentos, é possível ao leitor desenvolver suas próprias idéias a respeito deste tema e, mais que isso, compreender quando cada um deles se apresenta como mais aplicável.

Nesse sentido, acredita-se que a abordagem contingencial da administração (MOTTA, 2001) se faz mais adequada neste e em outros casos. Isso porque não é possível dizer, simplisticamente, se uma Estratégia Global ou Multidoméstica é mais adequada ou não. Conviria mais estudar o conjunto de condições que levam a empresa a tomar tal decisão.

As Características e Vantagens das Estratégias Globais

Mesmo diante da notória característica contingencial deste assunto, alguns autores, tais como Yip (1989) e Hamel e Prahalad (1985), defendem as vantagens

em adotar estratégias competitivas globais como solução adequada à maioria dos casos. Isso porque, segundo eles, as necessidades dos compradores têm se tornado cada vez mais homogêneas em todo o planeta (LEVITT,1983) e há significativas vantagens competitivas reservadas àquelas empresas que empreendem as mesmas estratégias em todo o mundo. Além disso, as barreiras comerciais estão em queda abrupta, os países outrora fechados (Japão, Rússia e China, notadamente) estão se inserindo no comércio internacional e a maturidade das economias domésticas impulsionam as empresas à exploração dos mercados além-fronteiras.

Assim, as empresas de sucesso, segundo YIP (1989), têm procurado adotar Estratégias Globais as quais, em oposição às mult-domésticas, caracterizam-se por serem o mais homogêneas possível. Segundo aquele autor “as estratégias mult-domésticas estão em xeque” (YIP, 1989: 29). As Estratégias Globais devem ser desenvolvidas em três etapas, a saber:

1. Desenvolvimento de uma Estratégia Básica (*Core Strategy*) – Trata-se do fundamento para a Vantagem Competitiva, usualmente desenvolvida nos mercados domésticos.
2. Internacionalização da Estratégia Básica – Consiste em expandir as estratégias anteriormente citadas para todo o globo através de adaptações.
3. Globalização da Estratégia Internacional – Trata-se da profunda integração entre as Estratégias dos diversos países.

Segundo Yip (1989), da *Georgetown University*, as empresas sabem como desenvolver as três primeiras estratégias muito bem. Não compreendem, no entanto, como efetivar Estratégias Globais uma vez que tal paradigma “vai de encontro com os pressupostos consagrados da Estratégia Multidoméstica” (YIP, 1989: 29).

As Características e Vantagens das Estratégias Multidomésticas

Como já reiterado, dentro da comunidade científica de negócios internacionais, a globalização das empresas tem sido discutida de maneira intensa desde, pelo menos, o fim da Guerra Fria (1945-1989). Um dos primeiros teóricos a identificar os desafios deste tema foi Levitt (1983) com seu artigo na *Harvard Business Review* denominado “A Globalização dos Mercados”. Há indícios, portanto, de que os elementos que os defensores da escola “globalista” supracitada advogam - como a proximidade em âmbito global dos hábitos causada pela tecnologia da informação - são reais e indiscutíveis.

Entretanto, segundo outra esfera de pensamento, as diferenças existentes entre as nações oferecem impeditivos à implementação de Estratégias Globais puras. Segundo uma perspectiva contingencial, são necessárias estratégias adaptadas aos diferentes contextos. Cavusgil e Zou (1994) e Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993), por exemplo, desenvolveram modelos conceituais que se dispõem a compreender como as empresas adequam suas estratégias às condições ambientais de mercado. Outros como Cavusgil, Zou e Naidu (1993) e Samiee e Roth (1992) postulam e confirmam associações entre as estratégias de adaptação das empresas e a lucratividade alcançada.

Os resultados obtidos por todos estes autores demonstram que, mesmo na era da Globalização, a adaptação continua sendo uma estratégia poderosa. Segundo esta ótica, as empresas devem adotar Estratégias Multidomésticas.

Uma Estratégia Multidoméstica, em síntese, refere-se à adoção de um conjunto de políticas específicas para cada país em que a empresa se instala. Tal classe de estratégia parece ser mais bem aplicada em certos tipos de estruturas industriais em que a formatação econômica internacional se dá através do somatório das especificidades mercadológicas de cada nação (PORTER, 1996). Nestes casos, a Vantagem Competitiva de uma empresa é obtida com uma melhor adequação possível ao perfil cultural, social e econômico dos mercados consumidores locais. Como ilustração, é sabido que os segmentos de produtos de consumo embaláveis, seguros e finanças de varejo são tipicamente setores multidomésticos.

Dialeticamente, na mesma medida em que as empresas procuram padronizar seus produtos e serviços, os consumidores passam a valorizar as características etnicamente peculiares dos mesmos. Outra faceta desta “desglobalização” refere-se à nova forma de protecionismo supranacional que tem sido causada não somente pelo medo de perda de poder e controle econômico, mas também por uma espécie de ojeriza ao imperialismo cultural (CASTELLS, 1999).

Nesse contexto, vale um relembrar de um clássico da História Universal. Heródoto observou um fenômeno muito semelhante àquele que se discute aqui. Segundo ele, se for dada a chance de alguém escolher, entre um apanhado de países, um conjunto de normas e procedimentos, este alguém com certeza optaria por aquele de sua própria nação (BURNS *et al.* 1969). Isto se materializa de

maneira muito semelhante em alguns acontecimentos contemporâneos: (1) As atuais manifestações dos países árabes, agudizadas nas práticas fundamentalistas e terroristas; (2) Os esforços crescentes da França em preservar sua língua nacional e (3) As manifestações antiglobalização presentes nas diversas reuniões da OMC em todo o mundo, entre outros exemplos de correntes contrárias à maré suave da formação de uma “aldeia global”.

Para o conjunto de autores descrito neste item, tais fenômenos não se mostram apenas no contexto sócio-político, mas também possuem resultados marcantes nas atividades empresariais. Como ilustração, a Mitsubishi Motors Company re-projetou seu “Montero Sport”, outrora concebido para se adequar a um padrão global, para um *design* mais americano. A Coca-Cola, conhecida como uma companhia transnacional por excelência, oferece seus refrigerantes com mais ou menos açúcar a depender do mercado consumidor local. Finalmente, percebe-se que, depois da crise da “vaca-louca” na Europa, as redes de *fast food* não estão mais enfatizando, em suas campanhas de marketing, as carnes vermelhas, porém as de frango e peixe, em adequação às exigências locais.

Assim, da mesma forma que a corrente “globalista”, alguns autores advogam pela necessidade de adequação das estratégias competitivas às realidades nacionais (GOLLS, SAMBHARYAS e TUCCI, 2001; DOUGLAS e WIND, 1987). Para tais teóricos, há prementes sinais na economia global indicando para a necessidade da localização das estratégias.

Para finalizar este debate, ressalta-se que não se acredita, neste texto, na visão maniqueísta que polariza as discussões em torno do binômio globalismo

versus localismo. No entanto, concede-se ao leitor, na discussão precedente, quais os pontos de vistas de cada uma destas correntes. Tal fundamentação, inclusive, deve servir como alicerce para as conclusões e análises a serem desenvolvidas no trabalho empírico.

Um fato constatado é que a história, inclusive a econômica e administrativa, tem se desenvolvido de uma forma dialética. Analogamente a um pêndulo, que assume posições antagônicas a cada instante, a humanidade tem evoluído entre os extremos. Resta a esperança, no caso aqui discutido, que este pêndulo não nos faça regredir aos momentos de protecionismo exacerbado. As recentes reuniões da OMC e da UNCTAD e as posições ortodoxas assumidas pelos governos americano e europeu, especialmente no que tange às alíquotas e subsídios agrícolas, representam infelizmente um precedente ruim neste sentido. Mas este já é assunto para outros textos mais reflexivos.

O próximo item traz uma síntese dos principais Modos de Internacionalização disponíveis para as empresas, que estão entre as mais importantes decisões a serem tomadas no contexto da internacionalização empresarial.

3.5 Modos de Internacionalização

Uma das discussões mais importantes sobre o tema que se debate aqui se refere à questão da forma através da qual uma empresa empreende sua internacionalização. Uma companhia pode desenvolver tais operações através da exportação, do licenciamento, estabelecendo subsidiárias, desenvolvendo alianças

estratégicas ou, até, adquirindo ou se fundindo com empresas locais. A tabela abaixo resume as características fundamentais de cada uma destas formas, que doravante serão chamadas de Modos de Internacionalização ou de Entrada. A discussão desta seção visa delinear cada um destes modos.

Tabela 3.1 – Resumo das características dos Modos de Entrada

Modo de Internacionalização	Características Principais
Exportação	Baixo investimento Altos custos logísticos Baixo controle sobre as ações mercadológicas.
Licenciamento	Baixo custo Baixo risco Pouco controle Retornos menores
Alianças Estratégicas	Custos divididos Recursos e investimentos divididos Negociações complexas Problemas de Integração
Aquisições	Rápido acesso ao mercado Negociações ainda mais complexas Conflitos legais Alto risco
Estabelecimento de subsidiária	Entrada complexa Riscos maximizados Alto potencial de retorno Máximo controle

Fonte: Elaboração própria a partir de Hitt et al. 1999.

A tabela sintetiza as principais características de cada um dos Modos de Internacionalização aqui descritos. As discussões a seguir aprofundam tais aspectos. A escolha de um modo de entrada no mercado internacional depende de um amplo conjunto de aspectos (KIM e HWANG, 1992, Apud HITT et al.,1999).

Normalmente, empresas que estão começando sua disputa na arena global iniciam este desafio através da exportação, porque esta forma não necessita volumosos investimentos, embora seja custosa em termos de logística. O licenciamento, em certos casos, pode também ser uma maneira efetiva de iniciar operações internacionais, especialmente àquelas empresas detentoras de produtos com tecnologia avançada. As Alianças Estratégicas têm sido especialmente populares em virtude da maior facilidade em obter experiência em mercados externos. Além disso, este Modo de Internacionalização provê um menor risco à atividade internacional da corporação.

Como será debatido nas próximas páginas, por vezes é adequada uma presença mais forte no mercado externo. Para estes casos, existem as opções de aquisições, fusões e o estabelecimento de subsidiárias. Parece não haver dúvidas, no entanto, de que a estratégia de se fazer presente no mercado externo é mais comumente utilizada em organizações detentoras de um estágio mais avançado de desenvolvimento em operações internacionais.

Assim, há uma grande quantidade de opções à empresa que desejar efetuar empreendimentos comerciais fora de sua nação de origem. Em muitos casos, como ocorreu com a rede de supermercados Wall Mart (GHEMAWAT, 1999), a empresa procura adotar uma forma híbrida de entrada comercial no exterior. Em outros, como mais comumente utilizado, as organizações preferem adotar um crescente de estágios de desenvolvimento. A decisão sobre qual Modo de Internacionalização escolher depende de uma série de fatores, tais como: as condições competitivas existentes no ambiente doméstico e global, a situação econômica, social e política do país destino e o conjunto de capacidades, recursos e competências da empresa

(HITT *et al.*, 1999). A discussão subsequente descreve em detalhes cada uma dos Modos de Internacionalização.

Exportação

Entende-se por exportação a venda de produtos a um país no exterior sem que sejam necessários investimentos produtivos na nação onde serão comercializados os produtos (HITT *et al.*, 1999). A maioria das empresas inicia suas práticas internacionais através da exportação (PUNNETT e RICKS, 1994; NAIDU e PRASAD, 1994; entre muitos outros). A exportação – seja ela direta ou indireta – não requer dispendiosos investimentos em plantas produtivas, porém necessita gastos em Logística e Marketing.

A fim de concretizar um processo de exportação, uma empresa pode estabelecer contratos com outras do país destino, mas, freqüentemente, seus produtos estão sujeitos às chamadas barreiras alfandegárias, que são tarifas aplicadas sobre os preços dos produtos a fim de conferir maior competitividade aos produtos oriundos da própria nação destino. Outra natureza de dificuldades impostas às exportações refere-se às chamadas Restrições não Tarifárias (RNTs), tais como normas fito-sanitárias entre outras.

Tal Modo de Entrada permite um rápido acesso aos mercados externos, uma grande flexibilidade de atuação e um baixo risco. Através da exportação, uma organização consegue rapidamente inserir-se em países os quais seriam muito mais difíceis de explorar de outra forma especialmente contando com apoio de firmas

especializadas nos mecanismos do comércio exterior. Apesar disso, o exportador deve arcar com diversos tipos de despesas em taxas e outros gastos advindos dos sistemas portuário e alfandegário dos países de destino.

Licenciamento

Contratos de licenciamento permitem a uma empresa estrangeira comprar os direitos de manufaturar um determinado produto desenvolvido por outra empresa fora de seu país. Ao licenciador normalmente são pagos os chamados *royalties* por produto produzido e vendido pela firma licenciada. O licenciado, por sua vez, assume os riscos, faz os investimentos produtivos, desenvolve o Marketing e incumbe-se de toda a estrutura de distribuição. Como resultado desta equação, é possível dizer que este Modo de Internacionalização configura-se como o mais barato dentre os citados aqui (HITT *et al.* 1999).

Além disso, esta maneira de expansão internacional consiste em uma forma rentável de melhorar os retornos sobre os investimentos em P&D (Pesquisa e desenvolvimento). Como ilustração, cita-se o caso da japonesa Sony, que desenvolveu, em conjunto com a holandesa Philips, os CDs (*Compact Discs*) utilizados como áudio e atualmente padrão universal deste tipo de mídia. Em 1994, segundo Schlender (1995), uma infinidade de empresas produziram US\$ 50 bilhões em receitas em todo o mundo fabricando CDs desenvolvidos pela Sony e Phillips. Como este exemplo demonstra, uma empresa pode, através do licenciamento, expandir suas receitas e recuperar os normalmente significativos investimentos em desenvolvimento.

Para Green e Schotchmer (1995), uma ênfase contínua em pesquisa e patentes permite às empresas um fluxo bastante longo de retornos advindos do licenciamento de seus produtos tecnologicamente avançados. Apesar destas vantagens, os retornos advindos deste tipo de fonte têm sido ameaçados pelas cópias criminosas e falsificações. De maneira crescente, o mercado paralelo tem absorvido parte significativa da demanda. Na China, somente para citar o exemplo mais emblemático, dezenas de bilhões de dólares anuais são produzidos em produtos falsificados que são comprados em todo o globo. Curiosamente, inclusive, a própria evolução da tecnologia tem facilitado a intensificação desta clandestinidade. As máquinas para prensar CDs, por exemplo, são atualmente tão pequenas e tecnologicamente avançadas que são facilmente instaladas em fundos de quintais na periferia das grandes cidades; seu tamanho diminuto permite, inclusive, que elas sejam escondidas em caso de fiscalizações (EINHORN, 1997 Apud HITT, *et al.* 1999).

O licenciamento possui outras desvantagens. Esta abordagem de Internacionalização empresarial não permite grande controle sobre a produção, o Marketing e a distribuição dos produtos. Adicionalmente, o licenciamento, por causa da divisão dos lucros, não permite grandes lucratividades. As firmas que licenciam, além disso, tendem a aprender com a tecnologia dos desenvolvedores e, num futuro muitas vezes não tão distante, lançar produtos similares ou até superiores. O exemplo mais conhecido na literatura sobre o tema é o caso da Komatsu. Esta empresa durante muitos anos licenciou, das companhias americanas Bucyrus-Erie, Cummins e Caterpillar, o direito de manufaturar máquinas agrícolas. Assim que a licença expirou a Komatsu lançou novos produtos utilizando-se das tecnologias

aprendidas com as empresas americanas acima citadas (BARTLETT e RAGAN, 1992 Apud HITT *et al.* 1999).

Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas foram, especialmente ao longo da década de 1990, uma alternativa muito utilizada para a expansão internacional de negócios (INKPEN e BEAMISH, 1997). Esta abordagem permite às empresas dividirem os riscos e os recursos necessários para entrarem em determinado mercado (PAN e TSE, 1996; WELCH e WELCH, 1996). Além disso, segundo uma série de autores pertencentes à área da Estratégia Empresarial, as alianças estratégicas são uma maneira eficaz para o desenvolvimento das competências necessárias para a sustentação da competitividade empresarial (HAMEL e PRAHALAD, 1995; LYLES e SALK, 1996). Em adição, os parceiros internacionais trazem consigo muito conhecimento sobre as regras do mercado local, as idiossincrasias culturais dos consumidores e a estrutura econômico-legal da nação.

Entre os diversos exemplos, inclusive brasileiros, desta espécie de Modo de Internacionalização, destacam-se a formação da Autolatina e da Gevisa. A primeira configurou-se como uma *joint-venture* entre a Ford Motor Company e a Volkswagen que objetivou empreender, de maneira mais lucrativa, os negócios automotivos destas montadoras em toda a América Latina. A segunda tratou-se de uma aliança entre a General Electric e a brasileira Villares como forma de potencializar a ambas no mercado de motores elétricos de grande porte. Enquanto a GE possui a

competência técnica dos referidos motores a Villares conhecia com profundidade os detalhes do mercado brasileiro e da América do Sul.

Fusões e Aquisições

As fusões e aquisições, comumente chamadas no ambiente de negócios de M&A (do inglês *Merger and Aquisitions*), também foram bastante populares nos anos 80 e 90. Como ilustração dos números que giram em torno destes temas, Hitt *et al.* (1999) citam que somente no ano de 1997, nos E.U.A., o volume de dinheiro movimentado em fusões e aquisições foi US\$ 1,7 trilhões.

Considera-se como fusão a transação comercial em que duas empresas concordam em integrar suas operações em uma base relativamente igual porque, na maioria das vezes, possuem capacidades e recursos que juntos criam uma Vantagem Competitiva mais forte (PRAHALAD e HAMEL, 1995). Usualmente, quando uma fusão é estruturada em grandes empresas ocorre uma divisão dos acentos no Conselho de Administração e na Diretoria Executiva.

Além disso, ao contrário do que ocorre nas aquisições, as fusões são em geral amigáveis. O caso das aquisições pode, por vezes, estar associado a um processo de *Takeover* no qual a empresa a ser comprada não solicita tal movimento, que é feito no âmbito das bolsas de valores de maneira em geral considerada hostil (BATEMAN e SNELL, 2001). São exemplos de fusões os casos da Reading & Bates com a Falcon Drilling, que criou uma empresa mais poderosa

no mercado de extração de gás em águas profundas, e da Ambev, no Brasil, que resultou da associação entre as empresas Antarctica e Brahma.

As aquisições, por outro lado, são as transações comerciais em que uma empresa compra o controle de outra com vistas a transformá-la em mais uma de suas unidades estratégicas de negócios (BATEMAN e SNELL, 2001).

Tanto as fusões quanto as aquisições podem ser entendidas como formas de entrar em mercados internacionais de maneira mais facilitada e rápida. Entretanto, assim como no caso de fusões e aquisições domésticas, aquelas empreendidas em um contexto internacional possuem riscos e desvantagens. Como explicitado na tabela síntese deste item, este Modo de Internacionalização é em geral dispendioso, necessita grande habilidade para conduzir negociações complexas e, também o mais importante, traz consigo dificuldades de implementação bastante significativas. Em especial, são conhecidos os conflitos culturais inerentes aos processos de fusões e aquisições.

Estabelecimento de Subsidiárias

O último Modo de Entrada que se discute aqui se refere ao estabelecimento de subsidiárias e plantas industriais no país-destino. Tal processo, como pode se ver em Abboushi (2000), normalmente carrega consigo a vantagem de possibilitar maior controle sobre as atividades e, portanto, se obtiver sucesso, maior possibilidade de retornos acima da média. Entretanto, os riscos também são

igualmente significativos por causa dos vultosos investimentos a serem feitos ao se estabelecer subsidiárias além das fronteiras do país de origem.

Este item teve por anseio descrever resumidamente cada um dos Modos de Internacionalização existentes e que podem ser utilizados por uma empresa que deseja empreender atividades comerciais internacionais. A partir de agora, este capítulo terá como foco o modo Exportação. O próximo tópico procurará descrever, com base principalmente em Cavusgil *et al.* (1998), quais os atributos necessários a uma organização que exporte ou deseje fazê-lo. Isso se faz através do detalhamento do conceito “Prontidão para Exportar”.

3.6 Prontidão para Exportar: um estudo sobre as capacidades necessárias à atividade exportadora

Como descrito no item sobre a formulação do problema de pesquisa, o principal conceito teórico presente nesta pesquisa refere-se à Prontidão para Exportar (*Readiness to Export*) da empresa. Entende-se por este termo como o grau de preparo que a empresa possui no sentido de ser capaz, ou não, de atuar no comércio exterior. Este conceito, na verdade, mensura não somente de maneira *boleana* a existência ou não desta capacidade, mas também caracteriza os elementos associados à preparação da empresa para as exportações.

Tais atributos são avaliados segundo duas dimensões independentes: (1) Prontidão Organizacional e (2) Prontidão de produtos. Ambas as dimensões são medidas através de questões desenvolvidas por S. T. Cavusgil e constantes do software CORE. Este item procura sintetizar a literatura referente a cada uma destas

dimensões. No tópico “caracterização e operacionalização dos conceitos” definiu-se com razoável grau de detalhes o significado deste termo.

Dimensão Prontidão Organizacional

A dimensão de Prontidão Organizacional, que procura medir as características de gestão tanto sob o ponto de vista estrutural como comportamental, está subdividida em cinco outras sub-dimensões: (1) Competitividade no mercado doméstico, (2) Motivação para atividades internacionais, (3) Compromisso da alta gestão, (4) Competências, Recursos e Capacidades e, por fim, (5) Experiência e treinamento formal.

Competitividade no Mercado Doméstico.

A primeira sub-dimensão pertencente à mais ampla Prontidão Organizacional é a Competitividade da empresa em seu mercado doméstico. Segundo esta perspectiva, quanto melhor for o posicionamento competitivo da empresa nos mercados em que ela já atua, maior será a probabilidade de ela obter sucesso em suas empreitadas no exterior. A tabela abaixo resume os elementos constantes nesta sub-dimensão. A discussão posterior resume as características de cada um deles.

Tabela 3.2 – Características da competitividade no mercado doméstico

Competitividade no mercado doméstico	Escopo de Marketing
	Mix dos canais de Marketing
	Tempo de existência da empresa
	<i>Market Share</i> no mercado doméstico
	Vendas Brutas anuais
	Tamanho da empresa em número de funcionários
	Crescimento anual das vendas
	Grau de profissionalização do processo de orçamentação.
	Competitividade da Linha de produtos
	Grau de profissionalização da Gestão
	Sustentabilidade do fluxo de caixa

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Software Core

No tocante ao escopo de Marketing da empresa em seu país de origem, evidências empíricas (CAVUSGIL *et al*, 1998) sugerem que as companhias que possuem negócios expandidos (para diversas regiões do país) em suas nações de origem têm, mais provavelmente, sucesso em mercados de exportação. Dito de outro modo, a experiência adquirida na ampliação dos mercados regionais para nacionais consiste em fonte de aprendizado e vantagem competitiva para a empresa. Isso porque, no processo de expansão de mercado doméstico, os

gerentes ganham experiência inestimável lidando com clientes múltiplos, com necessidades variadas e que se espalham ao longo de um mercado geográfico maior. Tal experiência com situações de mercado variadas parece preparar os gerentes para as complexidades e adversidades do mercado de exportação. Assim, pode ser concluído que as empresas que possuem abrangência nacional mais provavelmente irão prosperar nos negócios internacionais.

Além disso, um dos aspectos mais complexos da exportação é a necessidade de trabalhar com canais de distribuição adicionais e outros tipos de intermediários. Isso porque identificar, selecionar, administrar e remunerar os canais de distribuição são algumas das tarefas mais complicadas da exportação. Se uma companhia teve experiência desenvolvendo e administrando seu próprio canal de distribuição (tal como administrar sua própria força de vendas e os distribuidores) no mercado doméstico, está, muito provavelmente, mais bem preparada a realizar o mesmo em mercados estrangeiros.

No que diz respeito ao tempo de existência da empresa, CAVUSGIL *et al.* (1998) advoga que, embora não seja uma regra rígida, a experiência passada da companhia facilita a expansão e o crescimento no futuro. Gerentes aprendem valiosos princípios e habilidades no processo de desenvolvimento de produtos e mercados. Também é mais provável que a companhia tenha ficado mais profissional e mais firmemente estabelecida no mercado doméstico durante o passar dos anos. Esta maturação no mercado doméstico normalmente estabelece uma estrutura mais sólida para expansão em mercados estrangeiros. Há, é claro, exceções nas quais companhias que tenham um produto para o qual há uma demanda latente alta em

mercados estrangeiros e, nestes casos, a companhia pode conseguir entrar em mercados estrangeiros mais prematuramente.

No item *market share* no mercado doméstico, o autor base deste tópico coloca que quanto mais *market share* uma companhia tiver no mercado doméstico, mais provavelmente ela será competitiva neste mercado. Uma participação de mercado forte indica muitas coisas sobre as forças de uma companhia, inclusive a competitividade de sua linha de produtos, uma distribuição forte e boa administração. Embora este critério não seja a única prova para a potencialidade de uma companhia, ele ainda é um bom indicador. Tal participação de mercado pode significar um importante ativo para a penetração em mercados externos.

As vendas brutas anuais e o tamanho da empresa também são determinantes para a Prontidão para Exportar. Embora haja questionamentos sobre esse ponto de vista, percebe-se que as empresas maiores tendem obter melhores resultados em exportação. Isto necessariamente não significa que aquelas empresas menores não devam exportar. Mas talvez isso aponte para a importância crítica de alguns recursos que companhias grandes tendem a possuir. Estes recursos, chave para a expansão das exportações, incluem capacidade industrial, recursos monetários (especificamente disponibilidade de caixa) e pessoal experiente. Algumas companhias excepcionais já nascem globais, quer dizer, no momento em que a companhia começa seu negócio, há uma grande demanda latente para o produto em âmbito global.

Além disso, o grau de profissionalismo da gestão financeira, segundo Cavusgil *et al.* (1998), é fator crucial para antever o sucesso da atividade

exportadora. A menos que uma companhia possua um bem administrado processo de orçamentação e administração financeira para suas operações domésticas, é provável que encontre dificuldade considerável para alcançar rentabilidade em mercados estrangeiros. Um ingrediente essencial para sucesso em mercados estrangeiros é a compreensão dos custos de entrada, ótimos preços e a existência de demanda para seus produtos nesses mercados. É igualmente importante que sejam determinados e mensurados os indicadores financeiros fundamentais para o negócio.

A competitividade da linha de negócios, obviamente, também corrobora para a expansão internacional das empresas. Neste sentido, antes de uma companhia tentar entrar em mercados estrangeiros, é vitalmente importante que seus produtos sejam muito fortes no mercado interno. Uma companhia deveria ser competitiva de um ponto de vista "defensivo", quer dizer, deveria poder competir efetivamente contra competidores *world-class* em seu mercado interno. Se puder fazer isso prosperamente, então são aumentadas suas chances de sucesso em mercados estrangeiros já que muitas dessas companhias serão seus principais competidores. É importante que sejam feitas comparações detalhadas entre os produtos de sua companhia e competidores internacionais.

Por fim o grau de profissionalismo da gestão e a sustentabilidade do caixa são essenciais para o sucesso nas exportações. Segundo o autor base deste item, antes de uma companhia ter condições de empreender em mercados estrangeiros, sua organização deve ser suficientemente profissional para administrar seu negócio doméstico efetiva e lucrativamente. Isto significa que, ao menos, todas as posições-chave da administração sejam ocupadas por profissionais. Adicionalmente, como é

de se esperar, a empresa precisa ter uma base de fluxo monetário positivo contínuo de suas operações domésticas. O dinheiro gerado de operações domésticas permitirá à companhia o desembolso de investimento necessário para o negócio internacional.

Motivação para internacionalização.

Um dos aspectos sugeridos por Cavusgil *et al.* (1998) como relevantes no sentido de avaliar a prontidão para exportar de uma empresa refere-se aos motivos pelos quais ela deseja empreender suas exportações. Como extremamente discutido pela literatura (HITT *et al.* 1999), a internacionalização, seja ela através da exportação ou não, pode trazer benefícios dos mais diversos à empresa. Apesar, evidentemente, de guardar diversas desvantagens e riscos.

O pressuposto fundamental apresentado por Cavusgil *et al.* (1998) é que, a depender dos anseios mostrados pela empresa, há maior ou menor probabilidade de sucesso. De um modo geral, firmas que desejam obter ganhos pontuais com sua internacionalização tendem a perecer diante do desafio exportar. Por outro lado, aquelas organizações mais audaciosas e que estabelecem objetivos desafiadores terão, mais provavelmente, sucesso em suas exportações.

A tabela abaixo resume as variáveis pertencentes ao item motivação para internacionalização. De forma análoga àquela utilizada no item precedente, discorre-se sobre cada uma destas variáveis logo abaixo da referida tabela.

Tabela 3.3 – Características da motivação para internacionalização

Motivação para internacionalização	Grau de interesse em usar o excesso de capacidade em exportações
	Desejo de suprir demandas não solicitadas
	Nível de interesse em balancear a sazonalidade da demanda
	Desejo de fazer exportação ocasional para suplementar demanda local
	Desejo de expandir para os principais mercados do mundo
	Grau de interesse em melhorar a competitividade através da aquisição de conhecimento no estrangeiro.
	Nível de ambição em estender o ciclo de vida do produto através da exportação
	Grau de interesse em reduzir riscos
	Desejo de aproveitar capacidades únicas
	Grau de interesse em elevar os retornos de longo prazo através da exportação
	Nível de interesse em contribuir para o crescimento de longo prazo da empresa
	Interesse em prevenir das ações dos concorrentes

Fonte: Elaboração própria a partir do Software Core

O primeiro item a ser analisado sobre a motivação para internacionalização refere-se ao desejo de uma empresa em iniciar exportações como forma de fazer uso de um excesso de capacidade ainda não consumida no mercado doméstico. De uma forma geral, se a razão exclusiva de uma companhia entrar em negócios internacionais for dispor de estoques em demasia ou possuir excesso de capacidade de produção, ela mostra, na verdade, uma razão muito pobre para o empreendimento. Assim, não é provável que desenvolva um negócio muito grande ou lucrativo em mercados estrangeiros. Apenas usando capacidade de produção em excesso a empresa pode ter alguma melhoria em vendas e rentabilidade no curto e médio prazo, mas não é provável que isso resulte em algum negócio internacional sustentável.

O segundo aspecto a ser caracterizado sobre este item refere-se ao interesse em exportar com a finalidade exclusiva de suprir a sazonalidade ou para compensar alguma variação inesperada da demanda local. Nesses casos, Cavusgil *et al.* (1998) advoga que começar a exportar somente com a finalidade de completar vendas domésticas é uma razão pobre. Muito provavelmente, nestas empresas, exportar nunca será importante para as vendas da companhia e sua rentabilidade.

O anseio de expandir as atividades comerciais para os mercados-chave do mundo é também relevante no sentido de mensurar a Prontidão para Exportar da empresa. Idealmente, uma companhia deveria abordar a exportação como um desafio a longo prazo. O processo de identificar oportunidades de mercado, desenvolver relações ultramarinas e se ocupar de operações de exportação lucrativas geralmente é uma proposição demorada. Embora exportar possa ser, ao mesmo tempo, muito benéfico e lucrativo, poucas companhias colherão os benefícios no curto prazo. É aconselhável que a empresa encare a atividade exportadora de maneira estratégica.

Além disso, a atividade exportadora consiste, em geral, em uma espécie de trabalho que gera grande quantidade de conhecimento. Como é bastante discutido pela literatura específica, conhecimento tem sido tratada como fonte de Vantagem Competitiva por uma série de setores industriais (NONAKA e TAKEUCHI, 1999). Sob este tema, Cavusgil *et al.* (1998) ressalta que um dos benefícios principais de exportar é exposição a um mercado amplo. Exportadores podem ganhar valiosos *insights* das atividades de competidores, exigências de clientes ou, ainda, modos diferentes de administrar. É provável que tal exposição faça a companhia mais

lucrativa e competitiva. Assim como para indivíduos, a vivência internacional configura-se como importante fonte de conhecimento.

Uma outra questão relevante no que tange à variável motivação para exportar refere-se ao interesse manifestado pela empresa no sentido de querer expandir o ciclo de vida de seus produtos. Segundo um conjunto de autores, tipicamente pertencentes às correntes que pensam a Estratégia de Internacionalização tais como Vernon (1996), as empresas primeiramente se motivam para a internacionalização como uma forma de diversificar seus negócios. O último autor citado, inclusive, sugere que tipicamente uma empresa desenvolve produtos em sua nação de origem, especialmente nas economias mais avançadas tais como a americana. Em seguida, como começa a surgir demanda em outros países, as empresas passam a exportar. Somente depois, com o amadurecimento das compras nos mercados estrangeiros, é que as empresas começam a produzir fora de seus países (abertura de subsidiárias). Por fim, com a padronização de seus produtos, as empresas tendem a mudar suas plantas produtivas para aquelas nações em que há mão de obra mais barata. Chama-se isso na literatura específica de Ciclo de Vida expandido dos produtos.

Sob este aspecto Cavusgil *et al* (1998) indica que muitos produtos situados em um estágio maduro do ciclo de vida em seus mercados domésticos podem ter sua vida lucrativa expandida para outros lugares ao longo do mundo. Embora as vendas dos produtos possam se reduzir eventualmente no mercado interno, ele freqüentemente será desejado em outros mercados. Reconhecendo que seu produto tem aplicação em muitos mercados internacionais, e que pode ser só uma questão de tempo até outros países terem o poder aquisitivo para comprar seu

produto, é possível estender seu 'ciclo de vida'. Entretanto, parece-nos, como indicou a descrição da abordagem de Vernon (1996), que este modelo conceitual é especialmente aplicado à realidade dos países de economia mais avançada. Não foram localizados registros de estudos que comprovem a aplicabilidade desta teoria em nações menos desenvolvidas, tais como o Brasil.

O nível de risco que uma empresa planeja correr nas atividades internacionais também parece indicar a probabilidade de sucesso desta empresa nas exportações. O autor base argumenta que, quanto a este aspecto, muitas pesquisas sugerem veementemente que sem o compromisso e participação de gerentes seniores, uma companhia não consegue efetivar suas exportações a contento. Se fosse possível apontar para um único conselho sobre como melhorar o desenvolvimento de exportações, este seria ele. Sem o compromisso da alta gestão, recursos necessários em termos de tempo de administração e fundos não serão alocados. Tal comprometimento refere-se, inclusive, ao risco aceitável pela Diretoria.

À guisa de terminar este debate sobre a motivação demonstrada pela empresa quanto à atividade exportadora, ressalta-se a importância da visualização desta iniciativa como de caráter estratégico e de longo prazo. Sobre isto Cavusgil *et al.* (1998) advoga que é aconselhável que companhias busquem benefícios múltiplos ao exportar. É importante ressaltar que o objetivo de rentabilidade geralmente é uma meta de longo prazo e que só virá com cultivo suficiente dos mercados de exportação. Não obstante, no longo prazo, investimentos em desenvolvimento de negócios internacionais deverão ser buscados enquanto meios de aumentar o retorno global sob o investimento da companhia. Embora o Conselho

de Administração e o *Board* Executivo possam considerar as atividades internacionais como muito atraentes, a principal preocupação dessas pessoas deve ser o retorno sob o investimento da companhia, não só a fascinação de negociar fora do país. No curto prazo, porém, a administração de cúpula e o conselho de administração devem ser realísticos em termos do tempo que será exigido para alcançar o retorno almejado.

Comprometimento da alta gestão

Como já indicado, o comprometimento da alta gestão é fator decisivo para o sucesso das exportações. A tabela abaixo sintetiza os elementos componentes deste fator. Como extensamente discutido, o corpo diretivo para empresa deve, necessariamente, atuar como patrocinadores do processo de expansão via exportação.

Tabela 3.4 – Componentes do conceito “grau de compromisso da alta gestão

Compromisso da alta gestão	Nível de risco aceitável pela alta de gestão diante das exportações
	Tempo de espera aceitável para obtenção de retorno sobre os investimentos em exportação
	Perfil de relacionamento jurídico adequado para as relações comerciais internacionais
	Nível de agressividade apresentado pela alta diretoria no que diz respeito às exportações
	Volume de recursos a serem aplicados para o desenvolvimento de mercados externos
	Volume de recursos a serem aplicados em pesquisas de marketing nos mercados externos.
	Tempo que a alta gestão deseja prover para gerenciar as atividades exportadoras
	Grau de compensação planejado para as pessoas envolvidas nas exportações

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Software Core.

Estudos empíricos, como afirma Cavusgil (1998), sugerem que o grau de sucesso nas exportações está intimamente ligado com o desejo de correr riscos. Como uma estratégia empresarial, a exportação implica alguns riscos para a empresa. Por exemplo, há o risco de a empresa contratar determinado distribuidor de baixo desempenho e qualidade. Quanto maior for a propensão ao risco e à vontade de comprometer recursos, maior será a probabilidade de a empresa ter sucesso nas exportações. Da mesma forma, quanto maiores forem as ambições, em termos de lucratividade e *market share*, maiores também serão as chances de a empresa prosperar em sua atividade internacional.

Competências, Recursos e Capacidades

As competências, recursos e capacidades da empresa são, segundo a literatura sobre Estratégia Empresarial (PRAHALAD e HAMEL, 1995), um elemento-chave para a obtenção de Vantagem Competitiva. No contexto internacional, este aspecto é imprescindível da mesma forma. De maneira análoga àquela desenvolvida nos demais itens, sintetiza-se em uma tabela os elementos que descrevem tal lado da competitividade internacional.

Tabela 3.5 –As competências, recursos e habilidades para exportação

Competências, Recursos e Capacidades.	Condições de acessar recursos financeiros externos
	Sustentabilidade dos recursos
	Nível de conhecimento sobre os custos, tarifas, moeda, leis e competidores estrangeiros.
	Nível de conhecimento sobre as tarifas de exportação dos países-alvo.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Software Core.

Um dos principais determinantes do sucesso nas exportações é a habilidade da empresa em levantar capitais. São necessários fundos para capital de giro e, no médio prazo, crédito aos clientes estrangeiros. Além disso, os custos exigidos para adaptar seus produtos aos padrões e regulamentos internacionais podem ser significativos. Se uma empresa possuir restrições neste sentido encontrará dificuldades. Caso tais fundos internos não estiverem disponíveis, uma companhia deve estar em uma posição de crédito favorável para financiar tal dinheiro em bancos comerciais ou estatais. No Brasil, em particular, o banco normalmente utilizado para tal iniciativa é o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) que distribui recursos diretamente ou por meio de instituições financeiras privadas conveniadas.

Adicionalmente a esta questão do financiamento da operação, a empresa necessita possuir uma série de conhecimentos acerca do panorama e da dinâmica do comércio exterior. Mais especificamente, deve entender das barreiras tarifárias e não tarifárias existentes, das potencialidades dos competidores, do marco legal comercial dos países para os quais exportará e, finalmente, necessita conhecer as especificidades do sistema econômico da nação destino de seus produtos.

Experiência e Treinamento

O último aspecto a ser discutido acerca da Prontidão Organizacional para exportar refere-se à experiência e treinamento formal que a gerência e o *staff* possui sobre a dinâmica da exportação. Como deve ter ficado claro, esta atividade constitui-se suficientemente específica e complexa para merecer alto grau de preparo para desenvolvê-la a contento. A tabela a seguir sintetiza este ponto.

Tabela 3.6 – Os aspectos de treinamento e experiência necessários à exportação

Experiência e treinamento formal	Experiência dos empregados em exportação
	Extensão da vivência internacional dos gestores
	Quantidade de feiras internacionais de que a alta gestão participou
	Grau de conhecimentos em língua estrangeira do corpo gerencial

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Software Core.

Dimensão Prontidão de Produto

A dimensão de Produto, também componente do conceito Prontidão para Exportar, refere-se às características do produto da empresa que podem, ou não, conferir-lhe competitividade em um contexto internacional. Assim, a Prontidão de Produtos mensura o preparo dos produtos em suas características intrínsecas. Ao contrário da Prontidão organizacional, discutida no item precedente, Cavusgil *et al.* (1998) não separa este elemento em sub-dimensões. A tabela a seguir resume estes aspectos.

Tabela 3.7 – A prontidão de produtos

Prontidão dos produtos	Condições de oferecer suporte pós-vendas
	Custos logísticos relativos do produto
	Nível de qualidade do produto
	Nível de excelência dos processos
	Nível de excelência de P&D.
	Grau de competitividade dos preços
	Necessidade (ou não) de licença especial para exportação
	Grau de condição para efetuar modificações nos produtos a fim de exportar
	Grau de competitividade internacional dos produtos

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Software Core.

O primeiro aspecto discutido quanto a este item refere-se aos serviços pós-vendas. A necessidade considerável de apoio depois das vendas indica para a necessidade de um distribuidor bem-posicionado para prover tal serviço. Em geral, muitos tipos de equipamento industrial, tais como maquinaria, ferramentas sofisticadas e produtos tecnológicos requerem serviços de manutenção, fornecimento de peças sobressalentes, treinamento e serviço de garantia.

Outro aspecto a ser bem desenvolvido no que tange à prontidão do produto refere-se ao transporte. Aparentemente, as questões logísticas são das mais dispendiosas e estratégicas àquela organização que desenvolva exportação. Em especial, faz-se necessário que o produto não seja volumoso o suficiente para possuir custos de transportes proibitivos.

A qualidade dos produtos e os preços, evidentemente, também são elementos centrais para a competitividade via exportação. Em especial, dadas as condições de oferta internacionais existentes desde a entrada da China na OMC, os preços baixos têm se tornado especialmente imprescindíveis. Tudo indica que a competitividade dos preços no mercado interno é uma vantagem forte. Assim se esta vantagem puder ser levada para mercados estrangeiros, serão aumentadas as chances de sucesso de exportação. Claro que, no mercado de exportação, é possível encontrar um jogo diferente de demanda e competitividade. A competição pode, eventualmente, estar em uma base de superioridade técnica, atendimento ao consumidor e outros fatores. Também é possível que os custos de transporte e impostos acabem por colocar seus produtos em desvantagem competitiva nos mercados estrangeiros. Então, é importante que a empresa pesquise as informações relativas a preço e comportamento do consumidor nos mercados alvos. Estas informações podem ser adquiridas visitando esses mercados, fazendo uma

avaliação dos preços, assistindo a feiras de comércio, ou adquirindo ajuda das agências governamentais nesses países.

3.7 Conclusões desta Seção

Este capítulo visou a dar uma fundamentação, ainda que não exaustiva, acerca do tema Estratégias de Internacionalização de empresas. Em especial, desenvolveu-se uma extensa discussão sobre as nuances da exportação.

Primeiramente, fez-se uma rápida avaliação do campo teórico sobre tema com especial atenção às estratégias empresariais adotadas para internacionalização. Este item trouxe, como resultado, um esclarecimento sobre as possíveis contribuições do presente estudo diante do estado da arte sobre o assunto. Procurou-se também sintetizar as principais críticas feitas sobre o assunto em pauta. Em especial, percebeu-se que a literatura sobre esta temática é deficiente em não abordar o contexto brasileiro, não possuir um arcabouço teórico perene e, ainda, ter uma enorme diversidade em termos de instrumentos utilizados para apreender a realidade.

Situada a contribuição conceitual do estudo perante a literatura existente, empreendeu-se uma descrição da revisão bibliográfica em si. Primeiramente, se descreveu os fundamentos teóricos sobre Estratégia Empresarial *latu sensu*.

Em seguida, deu-se certa atenção às Estratégias de Internacionalização mais amplas tais como as chamadas Estratégias Multidomésticas e as Estratégias Globais. Neste momento, desenvolveu-se um debate sobre a homogeneização ou

não das estratégias aplicadas nos diversos países. Neste contexto, é possível encontrar na literatura uma extensa bibliografia sobre tais “globalismo” e “localismo”. O autor destas linhas advoga pela abordagem contingencial, que não sustenta uma perspectiva como perenemente correta, porém que é necessário observar-se as condições contextuais para se tomar tal decisão.

Subseqüentemente, trabalhou-se o tema Modos de Internacionalização, empreendendo uma síntese das principais formas através das quais uma companhia pode explorar mercados estrangeiros, a saber: Exportação, Licenciamento, Alianças Estratégicas, Aquisições, Estabelecimento de subsidiárias entre outros modos.

Por fim, este capítulo da revisão bibliográfica demonstrou algumas das teorias acerca do tema Prontidão para Exportar. Neste item, explorou-se cada uma das dimensões preconizadas por S. T. Cavusgil e aplicadas no *software* CORE. O intuito desta síntese foi fundamentar o leitor sobre as principais pesquisas e teorias que balizam as conclusões que serão, provavelmente, desenvolvidas nos capítulos finais deste texto. Explorou-se também alguns aspectos sobre as Estratégias de Internacionalização propostas por Cavusgil *et al.* (1998).

Seu objetivo não foi oferecer um panorama completo das teorias a propósito dos temas escolhidos. Estes capítulos serviram para fundamentar as análises resultantes do trabalho empírico. Outros trabalhos de natureza mais conceitual devem explorar mais detalhadamente os aspectos teóricos.

O capítulo subsequente visa a demonstrar o marco metodológico escolhido para levar a cabo a resposta das questões de pesquisa estabelecidas. Nele constam

todos os elementos considerados relevantes para sustentar uma pesquisa como esta, tanto epistemológicos como técnicos e conceituais.

No próximo capítulo, à luz da revisão bibliográfica dos campos da teoria sobre o comércio internacional e da estratégia internacional, propõe-se um formato de pesquisa de campo para aferir a prontidão para exportar da Indústria Paulista.

4 Metodologia

Conhece-te a ti mesmo

Sócrates

No capítulo anterior, apresentaram-se os fundamentos teóricos das Estratégias de Internacionalização, particularmente aqueles que estruturam o sistema de análise do Software Core. Neste capítulo, discutem-se os procedimentos propostos para a condução da pesquisa de campo a ser realizada.

4.1 *Pesquisa em Administração de Empresas*

As ciências humanas em geral – e as ciências sociais aplicadas em particular – representam uma fatia bastante peculiar da ciência e da atividade científica. Embora não possa fugir à objetividade que deve caracterizar a produção do saber científico, é mister compreender que “a objetividade da ciência do homem é uma objetividade diferente: os seres humanos não são objetos e suas atividades não são simples reações. Em síntese, a relação básica, neste caso, não é de sujeito-objeto, mas de sujeito-sujeito” (ASTI-VERA, 1980:77). Natural prever que uma interação dessa natureza poderia conduzir a tipos específicos de criação humana, tais como a produção filosófica, que, embora plenos de valor, estariam fora do espectro da produção científica. Para outro autor, a despeito de todas as dificuldades inerentes ao estudo de um “objeto” (o homem) tão complexo, “tudo isso não deve ser

empecilho intransponível à pesquisa cientificamente embasada, haja vista que a metodologia tem como objetivo ajudar a compreensão, nos mais amplos termos, não dos produtos da pesquisa, mas do próprio processo” (MOURA CASTRO, 1977:48).

Esta seção tem, assim, o papel de contribuir com a compreensão do método a ser aplicado durante a realização desta dissertação, bem como das razões para a escolha desse método em particular, tendo em vista que não existe nenhum método de pesquisa que seja melhor ou pior que algum outro, mas sim melhores ou piores relações entre o método escolhido, o objetivo da pesquisa e as condições nas quais ela se realiza (YIN, 1984).

4.2 Tipologia desta Pesquisa

Sob o ponto de vista dos objetivos e características da pesquisa, pode-se notar que, em razão do tipo de entrevista a ser conduzida e do processo de representação do universo de referência através de processos de amostragem aleatória, esta é uma pesquisa descritiva, de cunho quantitativo, com possibilidade de se realizar inferências para o Universo de referência dentro de limitações que serão mais bem apresentadas na seção Amostragem. Para Selltiz *et al.* (1965), as pesquisas descritivas podem valer-se de técnicas diversas para a coleta de dados e podem ou não implicar o uso de técnicas amostrais. O que tais estudos possuem em comum é a pretensão de realizar uma descrição precisa da realidade de um determinado objeto. Dado que este estudo será realizado em um único momento, tende-se a caracterizá-lo como de tipo transversal ou corte-transversal (MALHOTRA, 2000; SAMPIERI *et al.*, 1991, *ap.* FREITAS *et al.*, 2000).

Fase exploratória da pesquisa

Diversos autores sustentam a visão de que o pesquisador deve iniciar seu trabalho investigativo familiarizando-se com os elementos marcantes do objeto a ser estudado e seu entorno (MALHOTRA, 2001; BABBIE, 2001). Este estudo principia com a leitura dos principais indicadores nacionais e internacionais sobre o comércio internacional, com destaque para as trocas internacionais de bens manufaturados. O intuito dessa etapa foi o de verificar em que situação se encontra a indústria brasileira em termos de sua inserção no comércio global e quais as tendências para os próximos anos.

O passo seguinte, objetivando uma visão mais panorâmica sobre as razões do comércio internacional, procedeu a uma revisão da literatura sobre explicações e modelos teóricos sobre a Economia do Comércio Internacional. Tais informações serviram de subsídio para a compreensão sobre as características e o papel das trocas internacionais, cujo estágio atual dos exportadores e potenciais exportadores brasileiros se pretende diagnosticar.

A atividade exportadora está ligada ao conjunto de estratégias gerais de cada empresa. Sendo assim, procurou-se no capítulo 3 levantar as principais visões sobre estratégia em geral e estratégias de internacionalização em particular, como forma de adquirir familiaridade com os procedimentos decisórios que encaminham a empresa no sentido de iniciar atividades no exterior.

Para construir um diagnóstico sobre o potencial exportador da indústria paulista – foco central deste estudo – era necessário o uso de alguma “ferramenta de medição”. Diversos autores e organismos do comércio internacional apresentam

parâmetros de análise do potencial competitivo de empresas no comércio global. A presente pesquisa, no entanto, valeu-se do software Core V, da Michigan State University, por perceber que esse era o único instrumento de levantamento de informações amplo e sistemático, cujo modelo de perguntas possibilitaria uma comparação objetiva entre os participantes da pesquisa.

Fase descritiva da pesquisa

A fase descritiva desta pesquisa constituiu-se na aplicação dos questionários de acordo com os passos descritos mais adiante na seção Método de Levantamento de Dados e a posterior análise dos dados coletados. Para Malhotra (2001), as pesquisas descritivas são por definição Conclusivas, podendo-se delas extrair afirmações sobre o objeto analisado. É com base nos resultados desta etapa que serão testadas as hipóteses postuladas na fase exploratória. Destaque-se que os questionários foram compostos das questões do Core e de questões adicionais por nós elaboradas com o intuito de se avaliar melhor o perfil dos grupos de empresas presentes na amostra.

4.3 Relações observador-objeto em Ciências Humanas

Outra questão relevante com frequência apresentada em debates sobre pesquisas sociais é a questão da interferência ou influência do pesquisador no objeto pesquisado, neste caso, nas empresas e seus executivos. Embora se esteja procedendo a uma pesquisa com o intuito de conhecer o grau de preparo dessas empresas para ingressarem no comércio internacional, todos cientes – e satisfeitos! – com a inevitável transformação que esta pesquisa poderá causar nos “objetos” de pesquisa.

A simples escolha de um determinado tema por um pesquisador já revela seu particular interesse por esse tema, inviabilizando uma pesquisa completamente “isenta”. Porém, neste caso, é muito mais do que isso. Deseja-se contribuir para a internacionalização da Indústria Paulista e pretende-se valer deste instrumento de pesquisa para provocar reflexões tanto nos eventuais leitores dos resultados deste trabalho quanto nas próprias empresas pesquisadas por meio de seus dirigentes. E os resultados desta pesquisa serão transformados em um conjunto de sugestões e reflexões para o meio acadêmico, o governo e as entidades de classe ensejarem ações direcionadas a superar os problemas detectados em relação à competitividade das empresas no comércio global.

Tais aspectos, se não chegam a caracterizar uma intervenção concreta nas realidades estudadas, ao menos aproximam o presente estudo dessa situação. Diversos autores dedicados à reflexão sobre metodologia da pesquisa em ciências sociais e em administração abordaram esse problema, sendo que suas idéias originaram um corpo de pensamento em metodologia de pesquisa conhecido por Pesquisa Ação, que será discutido agora.

Interações observador-objeto são uma problemática recorrente nos debates sobre Metodologia do Trabalho Científico nas Ciências Sociais e Humanas. Enquanto nas demais ciências o objeto pode ser avaliado de modo “frio”, ou seja, na maioria dos casos¹¹, o objeto da pesquisa não se altera em razão do fato de estar sendo observado, nas ciências cujo objeto é o homem e a sociedade tais mudanças

¹¹ Heisemberg (1987) afirmou que “por uma questão de princípios, não se pode conhecer o presente em todos os seus detalhes.” Ele chegou a essa afirmação ao concluir que certos tipos de estudos físicos com partículas atômicas provocam alterações em sua matéria, inviabilizando uma definição simultânea sobre sua posição e velocidade. Suas reflexões deram origem ao Princípio da Indeterminação.

são inevitáveis. Na outra ponta da relação, o observador também interage, se transforma e muda sua postura com os objetos estudados, sobretudo se há interesses relacionados à atividade de pesquisa e seus resultados.

A recomendação mais oferecida pela literatura costuma ser a de que o pesquisador deve apartar-se ao máximo do objeto com o intuito de retratar do modo mais fiel possível a sua realidade tal qual ela se configura nesse momento (LAKATOS e MARCONI, 1985; SELLTIZ e COOK, 1987; THIOLLENT, 1997¹²). A presença do observador é descrita ou como um mal necessário, cuja presença põe em risco a cientificidade do estudo, ou como uma variável a ser considerada nas estimativas de erro de pesquisa, tais como os erros decorrentes do trabalho inadequado do entrevistador ou do pesquisador (MALHOTRA, 2000).

Tais visões parecem representar um avanço das concepções sobre Filosofia da Ciência se avaliadas à luz do pensamento positivista do XIX (RUSSEL, 1967; HENSEN, 1974¹³). Os postulantes do Positivismo Clássico preconizavam ser possível captar a realidade “tal qual ela é”, idéia muito combatida pelas escolas filosóficas do XX (POPPER, 1975; RUSSEL, 1967). O observador positivista vislumbrava a possibilidade de expressar “a verdade” sobre os fatos, desde que munido dos instrumentos corretos de observação. Sua grande contribuição com a ciência foi exatamente essa: o rigor sistemático comtiano inaugura uma nova

¹² Thiollent (1997:78) faz uma crítica completa a esta postura asséptica, afirmando que “na pesquisa convencional, retrato instantâneo de uma situação, não há captação da dinâmica de um processo social”.

¹³ Hessen (1974) propõe uma divisão tripartite do modo de fazer ciência: positivista, representacionista e construtivista. A essência do positivismo é acreditar que não há diferença entre o conhecimento e a realidade, desprezando variações decorrentes do observador e erros de dados. Para o construtivismo, o conhecimento é algo sempre inacabado, sendo formado por percepções. Já a postura representacionista do pesquisador o leva a buscar desenvolver modelos do real, mesmo que consciente de que tais modelos dizem mais respeito a suas indagações do que ao real propriamente dito.

postura no tratamento dos dados disponíveis ao olhar do cientista, cuja responsabilidade residia na acurácia da leitura do real. Sua grande limitação, como apontam filósofos da ciência contemporânea, era a de travar o debate sobre os resultados de suas pesquisas, tidas como expressão da verdade.

Ainda nos primórdios do XX, Einstein, em carta para Karl Popper, afirmava que “na medida em que um enunciado científico se refere à realidade, ele tem que ser falseável; na medida em que não é falseável, não se refere à realidade”. (POPPER, 1975:346). O peso dessas idéias impôs um novo patamar de discussão sobre os limites da ciência e sobre o tratamento a ser dispensado aos resultados dos estudos científicos. No lugar de “provar” uma determinada tese, o observador apresentava suas conclusões como o resultado de uma busca não conclusiva de evidências em contrário, de modo que outros pesquisadores poderão prosseguir seu caminho investigativo.

Embora tidos como adversários ideológicos, os positivistas e os marxistas compartilhavam algumas idéias importantes sobre o relacionamento com os fatos e suas interpretações. Segundo pensadores da área de metodologia da ciência, no entanto, as contradições internas do marxismo fizeram surgir no XX, sobretudo (mas não exclusivamente) na Escola de Frankfurt, uma visão totalmente distinta sobre qual o perfil da interação pesquisador-objeto. Kincheloe (1997) carrega a Práxis marxista, substanciada na Escola da Teoria Crítica, para uma perspectiva investigativa voltada para a produção de uma “cognição metateórica sustentada por reflexão e baseada num contexto sócio-histórico” (KINCHELOE, 1997: 186). Tal proposição, como é possível notar, inverte os pólos do debate: não se trata de

discutir “se” o pesquisador interage com o pesquisado, mas o “quanto” e “para que”, em uma prática de pesquisa conhecida por Pesquisa Ação.

Em uma definição mais precisa, a Pesquisa Ação significa a busca de soluções para os problemas previamente definidos pelo pesquisador através de sua interação com o pesquisado (PETERS & ROBINSON, 1984)¹⁴. O conceito de “viés da pesquisa” é parcialmente questionado, pois se trata justamente de verificar os resultados dessa interação, conhecendo-se as peculiaridades do pesquisador e do pesquisado, trabalhando-se com o intuito de descobrir os desdobramentos desse contato.

A presente pesquisa se pretende transformadora das realidades estudadas, sendo tal transformação intencional e participativa. O respondente do início do questionário não é o mesmo do final e interessam tanto as respostas em si quanto as ações futuras decorrentes da aplicação do questionário. Pretende-se “fotografar” a realidade para, ato contínuo, registrar e interagir com os vetores de sua mutação. Seria naturalmente inviável para os limites desta pesquisa acadêmica acompanhar as ações futuras de longo prazo das empresas pesquisadas em relação à exportação. É provável que, entre os indivíduos da amostra, alguns se tornem exportadores bem-sucedidos e outros não atinjam sucesso. Boa parte deles, é provável, sequer empreenderá esforços para exportar seus produtos. Mas esse é um resultado que só poderá ser aferido em muitos anos, talvez originando uma nova pesquisa para verificar se, entre as empresas pesquisadas, o percentual de

¹⁴ Como é possível notar pela abrangência do conceito, este é um “biombo” metodológico atrás do qual inúmeras diferentes posturas ideológicas e filosóficas podem agrupar-se.

exportadores é significativamente diferente¹⁵ desse percentual entre empresas do mesmo universo, mas não participantes da pesquisa.

No entanto, se não houver participação de eventuais ações promotoras de exportações dessas empresas, o que faz de essa pesquisa aproximar-se do perfil de uma Pesquisa Ação é o fato de que se pretende (i) conhecer a empresa e sua realidade atual, (ii) incitar uma reflexão em seu principal dirigente sobre os pontos fortes e fracos de sua empresa e seu produto no que tange à competição global e (iii) verificar quais as mudanças provocadas em suas opiniões e posturas administrativas a partir da aplicação do questionário e das reflexões que ele suscita.

Como pano de fundo ao esforço desta pesquisa, há a intenção clara de contribuir para a inserção de empresas brasileiras no comércio internacional, pois se acredita que este é um caminho privilegiado para o desenvolvimento nacional. Diante disso, jamais seria possível imaginar um trabalho de pesquisa “isento”, desprovido de intencionalidades. Ao contrário, deve se estar profundamente comprometido com a idéia de promover a internacionalização de empresas brasileiras, principiando-se pela exportação, e esta investigação acadêmica é a tradução desta intencionalidade.

4.4 Operacionalização dos Conceitos

Uma pesquisa acadêmica deve primar pela caracterização a mais precisa possível dos conceitos presentes para que os resultados sejam passíveis de mensuração e para que os usuários da pesquisa compreendam o que significam os

¹⁵ Pretende-se incluir esta idéia na seção “Sugestões de Novos Estudos”, dentro do Capítulo Conclusões.

termos utilizados. Os conceitos presentes aqui são os abaixo relacionados. Este item traz a definição de cada um deles. Descrevem-se também as variáveis a eles pertencentes e que serão medidas no trabalho de campo. Não é intuito concluir precisamente o que são tais termos, dado que há muitas perspectivas divergentes sobre eles. O objetivo é dar apenas uma conceitualização suficientemente clara para o trabalho e para que futuros pesquisadores possam empreender investigação semelhante.

Prontidão para exportar

O principal conceito teórico presente nesta pesquisa refere-se à prontidão para exportar da empresa a ser estudada. Entende-se por este termo como o grau de preparo - visível em certos atributos mensuráveis - que a empresa possui no sentido de ser capaz de atuar no comércio exterior.

Tais atributos são avaliados segundo duas dimensões independentes conquanto complementares, a saber: (1) Prontidão Organizacional e (2) Prontidão de produtos. Ambas as dimensões são medidas através de questões desenvolvidas por S. T. Cavusgil. Tais questões, como já mencionado, estão presentes do software CORE, que será o alicerce instrumental deste trabalho. As variáveis presentes nestas duas dimensões encontram-se na tabela 4.1 e são mais detalhadas abaixo.

A dimensão de Prontidão Organizacional, que procura medir as características de gestão tanto sob o ponto de vista estrutural como comportamental, está subdividida em cinco outras sub-dimensões: (1) Competitividade nos mercados

domésticos, (2) Motivação para atividades internacionais, (3) Compromisso da alta gestão, (4) Competências, Recursos e Capacidades e, por fim, (5) Experiência e treinamento formal.

A dimensão de Produto, também componente do conceito Prontidão para Exportar, refere-se às características do produto da empresa que podem, ou não, conferir-lhe competitividade em um contexto internacional. Assim, a Prontidão de Produtos mensura o preparo dos produtos em suas características intrínsecas.]

Tabela 4.1 – Variáveis do conceito Prontidão para Exportar

Dimensão	Sub-dimensão	Variável
Prontidão Organizacional	Competitividade no mercado doméstico	Escopo de Marketing
		Mix dos canais de Marketing
		Tempo de existência da empresa
		<i>Market Share</i> no mercado doméstico
		Vendas Brutas anuais
		Tamanho da empresa em número de funcionários
		Crescimento anual das vendas
		Grau de profissionalização do processo de orçamentação.
		Competitividade da Linha de produtos
		Grau de profissionalização da Gestão
		Sustentabilidade do fluxo de caixa
	Motivação para internacionalização	Grau de interesse em usar o excesso de capacidade em exportações
		Desejo de suprir demandas não solicitadas
		Nível de interesse em balancear a sazonalidade da demanda
		Desejo de fazer exportação ocasional para suplementar demanda local
		Desejo de expandir para os principais mercados do mundo
		Grau de interesse em melhorar a competitividade através da aquisição de conhecimento no estrangeiro.

		Nível de ambição em estender o ciclo de vida do produto através da exportação
		Grau de interesse em reduzir riscos
		Desejo de aproveitar capacidades únicas
		Grau de interesse em elevar os retornos de longo prazo através da exportação
		Nível de interesse em contribuir para o crescimento de longo prazo da empresa
		Interesse em prevenir das ações dos concorrentes
	Compromisso dos proprietários e da alta gestão	Nível de risco aceitável pela alta de gestão diante das exportações
		Tempo de espera aceitável para obtenção de retorno sobre os investimentos em exportação
		Perfil de relacionamento jurídico adequado para as relações comerciais internacionais
		Nível de agressividade apresentado pela alta diretoria no que diz respeito às exportações
		Volume de recursos a serem aplicados para o desenvolvimento de mercados externos
		Volume de recursos a serem aplicados em pesquisas de marketing nos mercados externos.
		Tempo que a alta gestão deseja prover para gerenciar as atividades exportadoras
		Grau de compensação planejado para as pessoas envolvidas nas exportações
	Competências, Recursos e Capacidades.	Condições de acessar recursos financeiros externos
		Sustentabilidade dos recursos
		Nível de conhecimento sobre os custos, tarifas, moeda, leis e competidores estrangeiros.
		Nível de conhecimento sobre as tarifas de exportação dos países-alvo.
	Experiência e treinamento	Experiência dos empregados em exportação
		Extensão da vivência internacional dos gestores
		Quantidade de feiras internacionais de que a alta gestão participou
		Grau de conhecimentos em língua estrangeira do corpo gerencial
Prontidão dos produtos		Condições de oferecer suporte pós-vendas

	Custos logísticos relativos do produto
	Nível de qualidade do produto
	Nível de excelência dos processos
	Nível de excelência de P&D.
	Grau de competitividade dos preços
	Necessidade (ou não) de licença especial para exportação
	Grau de condição para efetuar modificações nos produtos a fim de exportar
	Grau de competitividade internacional dos produtos.

Elaboração própria a partir do Software Core

Processo de internacionalização via exportação

Entende-se por este conceito como uma das formas de inserção de uma empresa em mercados internacionais. Através da exportação uma empresa vende seus produtos a um país no exterior sem que sejam necessários investimentos produtivos na nação onde serão comercializados os produtos (HITT *et al.*, 1999).

A fim de concretizar um processo de exportação, uma empresa pode estabelecer contratos com outras do país destino, mas, freqüentemente, seus produtos estão sujeitos às chamadas barreiras de exportação, que são tarifas aplicadas sobre os preços dos produtos a fim de conferir maior competitividade aos produtos oriundos da própria nação destino. Outra natureza de dificuldades impostas às exportações refere-se às chamadas Restrições não Tarifárias (RNTs), tais como normas fito-sanitárias entre outras. (MINERVINI, 1997)

Tais dificuldades assolam grandes e pequenas empresas indiferenciadamente. Dadas as diferenças entre as ações cotidianas de atuação no mercado doméstico e os desafios inerentes à atividade exportadora, é comum empresas exportadoras de

quaisquer portes recorrerem aos serviços de empresas prestadoras de serviços de comércio internacional em diversas áreas, desde documentação e logística até elaboração de contratos ou prospecção de mercados. A literatura dedicada a essa área, no entanto, com grande frequência indica que na primeira etapa de internacionalização de uma empresa ela busca apoio de empresas prestadoras de serviços para, posteriormente, suprimir essa terceirização e desenvolver tais atividades com recursos próprios (KOTLER, 2000; BOYD e MASSY, 1978; COBRA, 1993; BOONE e KURTZ, 1995; STANTON, 1980). Outros autores, porém, superam esta questão de “*make or buy*” indicando que, independente do estágio em que se encontram as organizações em termos de sua penetração no mercado internacional a opção de terceirizar serviços permanece plausível (GRISI et al. 2003, BOWERSON e CLOSS, 2001).

Situação competitiva da cadeia produtiva

Em fevereiro de 2003, foi publicado um estudo do MDIC denominado Estudo da Competitividade das Cadeias Integradas do Brasil¹⁶, conduzido por um conjunto de estudiosos brasileiros a partir da parceria entre a FECAMP e a FIPE, sob a coordenação do Economista Luciano G. Coutinho, entre outros. O objetivo desse estudo foi o de avaliar o impacto das novas rodadas de liberalização comercial sobre o parque produtivo brasileiro e guiar estratégias de negociação de acordos comerciais internacionais.

O foco do estudo foi avaliar qualitativamente, e não através de modelos econométricos, a capacidade de 20 cadeias integradas na competição internacional.

¹⁶ A íntegra deste estudo encontra-se no site do MDIC.

A lógica desse estudo foi a de que a competição não se dá no nível da empresa, mas sim da cadeia produtiva, esta envolvendo muitas vezes empresas de setores distintos e de forma heterogênea quanto ao seu porte e capacidade tecnológica. Por tratar-se de um estudo de amplo espectro e de cunho oficial, é esperado que suas conclusões passem a nortear diversos processos decisórios governamentais, cuja implicação prática é o grau de proteção que será oferecido a cada uma dessas cadeias quando do momento de se assinarem acordos comerciais internacionais e suas decorrentes quedas de barreiras alfandegárias.

A presente pesquisa busca aferir se as empresas participantes dessas cadeias possuem entre si um nível equivalente de preparo para a competição global e, em última instância, se esse nível de preparo de caráter individual, aferido pelos critérios do Core, possuem associação com o grau de competitividade das cadeias produtivas identificado pelo estudo do MDIC.

Sendo assim, a exemplo do que faz o estudo citado, entende-se por Situação competitiva da cadeia produtiva o quão preparado está uma determinada cadeia produtiva para enfrentar a competição global.

Estratégias de internacionalização.

Estratégia de Internacionalização refere-se às políticas adotadas por uma empresa com vias a se inserir em algum mercado fora de seu país de origem. Mais especificamente, para fins da resposta à pergunta de pesquisa supracitada,

considera-se este conceito como uma das diretrizes apresentadas pelo *software* CORE, a saber¹⁷:

1. Entrada em mercados externos selecionados:

Estratégia de Internacionalização sugerida pelo Core quando a empresa apresenta um rating elevado de prontidão para exportar nas dimensões relativas à organização, mas a prontidão do produto não permite expansões para além do mercado selecionado.

2. Entrada direcionada pela gestão em mercados selecionados:

Estratégia de Internacionalização sugerida pelo Core quando a empresa apresenta um rating elevado de prontidão nas dimensões relativas à organização e intermediário na dimensão do produto. Sugere que os esforços de exportação sejam guiados pelas competências específicas da organização, embora o produto também esteja moderadamente pronto para competir globalmente.

3. Penetração agressiva em mercados externos:

Estratégia de Internacionalização sugerida pelo Core quando a empresa apresenta um rating elevado de prontidão tanto nas dimensões relativas à organização quanto do produto. Sugere o início imediato de atividades exportadoras, caso a empresa ainda não o esteja fazendo. Em caso positivo, sugere a busca de caminhos para expandir essa atuação.

¹⁷ A explanação detalhada sobre o conteúdo sugerido em cada uma destas estratégias encontra-se no Anexo 7 desta dissertação sob o formato original proposto pelo software Core.

4. Exploração conservadora de mercados externos:

Estratégia de Internacionalização sugerida pelo Core quando a empresa apresenta um rating moderado de prontidão nas dimensões relativas à organização e baixo nível de prontidão do produto. Após sugerir um conjunto de ações de desenvolvimento do produto, indica a busca de outras alternativas de mercado alvo.

5. Exploração seletiva da exportação:

Estratégia de Internacionalização sugerida pelo Core quando a empresa apresenta um rating moderado de prontidão tanto nas dimensões relativas à organização quanto do produto. Sugere um conjunto de ações corretivas em ambas dimensões e uma expansão lenta e cuidadosa das vendas externas.

6. Entrada em mercados direcionada pelos produtos:

Estratégia de Internacionalização sugerida pelo Core quando a empresa apresenta um rating moderado de prontidão nas dimensões relativas à organização e elevado nível de prontidão do produto. Propõe que os esforços da organização em direção ao comércio global sejam focados nas oportunidades de mercado onde seu produto é particularmente competitivo e no processo de expansão das vendas de exportação para outros mercados.

7. Exportação reativa para mercados selecionados:

Estratégia de Internacionalização sugerida pelo Core quando a empresa apresenta um rating moderado de prontidão tanto nas dimensões relativas à organização quanto do produto. Após sugerir um conjunto de ações de fortalecimento da empresa e do produto, sua recomendação é a de que a empresa deve ser cautelosa na seleção dos mercados externos onde pretende atuar, agindo lentamente com o intuito de ganhar aprendizado organizacional durante suas primeiras investidas.

8. Exploração conservadora de exportação:

Estratégia de Internacionalização sugerida pelo Core quando a empresa apresenta um baixo rating de prontidão nas dimensões relativas à organização e moderado na dimensão do produto. Após sugerir um conjunto de ações de desenvolvimento das competências organizacionais para a exportação, indica a alternativa de exportação através de intermediários no seu país.

9. Expansão e aprendizado gradual das capacidades exportadoras:

Estratégia de Internacionalização sugerida pelo Core quando a empresa apresenta um baixo rating de prontidão nas dimensões relativas à organização, porém elevado quanto à análise do produto. Após sugerir um conjunto de ações de desenvolvimento da organização e de solicitação de apoio de instituições governamentais e financeiras, indica a exportação através de intermediários locais.

4.5 *Universo e Amostragem*

O universo da pesquisa é composto por empresas dos diferentes setores industriais brasileiros¹⁸ com sede ou planta industrial no Estado de São Paulo. Tal universo envolve 14.931 Indústrias do Estado de São Paulo, justificando-se esta escolha pela relevância estratégica deste parque industrial, que compõe parcela significativa das empresas mais dinâmicas do país. Essas são as empresas industriais presentes no Banco de Dados da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Do cadastro inicialmente cedido pela FIESP, de 16.384 empresas, foram removidos 3 grupos: as micro-empresas, as unicamente prestadoras de serviços e as 200 super grandes (listadas na revistas Valor - Grandes Grupos, 2004).

Destaca-se que o Estado de São Paulo representa, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 33,7% do PIB brasileiro (MDIC, 2000). Supôs-se que, por diversas razões, existam diferenças significativas no perfil geral das empresas desta região em relação às demais empresas do país, razão pela qual o universo de referência será esta região, e não o conjunto de indústrias brasileiras.

Dentro desse universo, 78% são empresas de pequeno porte (entre 10 e 99 empregados), 19% de médio porte (entre 100 e 499 empregados) e 3% de grande porte (acima de 500 empregados, exceto aquelas presentes na lista dos 200 maiores grupos industriais do país), conforme mostra o gráfico abaixo.

¹⁸ No Anexo 6 encontra-se a lista completa das Cadeias Industriais Brasileiros estudadas pelo MDIC no seu Estudo de Competitividade das Cadeias Integradas do Brasil

Gráfico 4.2 - Estratificação do universo por porte da indústria.

Dentre as regiões, a metropolitana representou 52%, a Leste, 23%, a Norte, 8%, a Sul, 7% e, tanto a Centro quanto a Oeste, representam 5% do universo.

O agrupamento de estratos teve como critério o anuário das indústrias FIESP 2002. Foram identificadas 6 regiões: Metropolitana, Centro, Leste, Norte, Oeste e Sul, agrupadas a partir dos dados da tabela abaixo.

Tabela 4.1 - Regiões Administrativas e as indústrias que as compõem, por porte

4.5.1.1.1.1 Região Administrativa	Porte		
	GRANDE	MEDIA	PEQUENA
Região Administrativa Central	15	50	290
Região Administrativa de Araçatuba	22	58	202
Região Administrativa de Barretos	7	13	48
Região Administrativa de Bauru	16	65	341
Região Administrativa de Campinas	104	568	2278
Região Administrativa de Franca	14	66	272
Região Administrativa de Marília	9	45	220
Região Administrativa de Presidente Prudente	6	30	110
Região Administrativa de Registro	0	1	21
Região Administrativa de Ribeirão Preto	16	75	276
Região Administrativa de Santos	4	24	79
Região Administrativa de São Jose do Rio Preto	6	76	389
Região Administrativa de São Jose dos Campos	35	85	305
Região Administrativa de Sorocaba	32	227	723
Região Metropolitana de São Paulo	216	1458	6034
4.5.1.1.2 Total Geral	502	2841	11588

Tendo em vista que diversas células da tabela acima apresentaram números muito baixos ou zero, o que traria problemas para a extração de uma amostra representativa do universo em questão, agruparam-se algumas regiões de acordo com sua localização no Estado, conforme a tabela abaixo.

Tabela 4.2 - Agrupamento das Regiões Administrativas em Macro-Regiões.

Regiões Administrativas	Macro-Regiões
Região Adm Central	Centro
Região Adm de Araçatuba	Oeste
Região Adm de Barretos	Norte
Região Adm de Bauru	Centro
Região Adm de Campinas	Leste
Região Adm de Franca	Norte
Região Adm de Marília	Oeste
Região Adm de Presidente Prudente	Oeste
Região Adm de Registro	Sul
Região Adm de Ribeirão Preto	Norte
Região Adm de Santos	Sul
Região Adm de São Jose Do Rio Preto	Norte

Região Adm de São Jose Dos Campos	Leste
Região Adm de Sorocaba	Sul
Região Metropolitana de São Paulo	Metropolitana

Tabela 4.2 - Agrupamento das Regiões Administrativas em Macro-Regiões.

4.6 Plano Amostral

Segundo Mazzon (1981), “a importância de se elaborar um bom plano amostral está relacionada fundamentalmente ao conceito de validade externa, ou seja, de os resultados obtidos com a pesquisa poderem ser generalizados para o universo” (MAZZON, 1981:49). Faz-se, neste estudo, uma amostragem das empresas a partir do banco de dados da Fiesp, atualizado em 2004, através de um processo aleatório.

Por meio da fórmula de amostragem proporcional, foi possível chegar ao valor ideal de 384 empresas, sendo que foram entrevistadas 393 com dados válidos. Com esse número, obtém-se uma margem de erro de, no máximo, 5%, dentro de um intervalo de confiança de 95%.

Na fórmula apresentada abaixo (MALHOTRA, 2001: 330), o coeficiente de proporção utilizado para determinação do tamanho da amostra foi ajustado para 0,5 em razão de desconhecer-se a sua real proporção no universo. Sendo assim, tem-se:

$$N = \frac{p(1-p)Z^2}{E^2}$$

Onde:

N - Tamanho da amostra

p - Coeficiente de proporção

Z - Normal padronizada em desvios padrões

E - Erro amostral

Fixando-se os valores de $p = 0,5$; $Z = 1,96$; $E = 0,05$, estimou-se uma amostra de 384 empresas participantes a serem pesquisadas. Este montante será proporcionalmente distribuído por região geográfica (segundo a divisão dos Ciesps) e por porte da empresa, de acordo com as informações do banco de dados da Fiesp, adotando-se como critério de substituição o porte seguido pela região da empresa desistente.

Portanto, para obter uma amostra representativa do universo, é necessário que haja um número superior a 384 empresas entrevistadas, das quais, ao final da pesquisa, 393 apresentaram dados válidos. A tabela seguinte mostra qual o número de empresas a serem entrevistadas inicialmente para garantir a aleatoriedade da amostra.

Tabela 4.3 - Número de indústrias a serem entrevistadas por porte e macro região.

Macro-Regiões	Porte da Indústria			
	GRANDE	MEDIA	PEQUENA	TOTAL
Centro	1	3	17	21
Leste	4	17	69	90
Metropolitana	6	39	162	207
Norte	1	6	26	33
Oeste	1	4	14	19
Sul	1	7	22	30
TOTAL	14	76	310	400

4.7 Método de levantamento de dados

Para a coleta de dados desta pesquisa, seguiram-se os seguintes passos:

- Abordagem telefônica

É feito do contato telefônico um momento para agendar a entrevista pessoal e identificar o respondente qualificado, que é o principal executivo da empresa ou o

responsável por iniciativas de exportação. No Anuário das Indústrias estão dispostos todos os dados das empresas, incluindo endereço completo e telefone. Nos dados do Siscomex dispõe-se dos mesmos dados, exceto telefone.

O treinamento dos pesquisadores de campo foi desenvolvido com o intuito de familiarizá-los com os termos do questionário e orientá-los quanto à postura durante a entrevista. Sua principal preocupação foi a de não influenciar as respostas dos entrevistados, pois, como foi possível notar no pré-teste da pesquisa, os empresários ficavam desejosos de saber qual a resposta que lhes conferiria maior pontuação na pesquisa. A rotina de treinamento dos pesquisadores foi balizada pelos seguintes tópicos:

- Procedimentos de entrevista

Aqui foram feitos esforços para padronizar os procedimentos de contato telefônico para agendamento da entrevista e demais etapas para a realização da pesquisa.

- Conteúdo das questões

Como revelou a aplicação do pré-teste, os respondentes apresentam diversas dúvidas durante a aplicação do questionário. Baseados nas explicações das questões presentes no software, foi desenvolvido um Guia de Dúvidas, garantindo que os entrevistadores ofereçam as mesmas respostas aos entrevistados.

- Exatidão nas respostas

Também a partir da aplicação do pré-teste da pesquisa, foi possível notar que alguns respondentes tendem a tentar identificar a resposta que ofereça a melhor

pontuação nos cálculos do software. Os entrevistadores foram responsáveis por orientar os respondentes a oferecer sempre a resposta que melhor represente a realidade atual da empresa, e não uma realidade desejada para o futuro.

- Supervisão dos trabalhos

Os entrevistadores foram supervisionados durante a execução das pesquisas para prevenir a ocorrência de erros não amostrais.

4.8 Instrumento de Coleta de Dados, Mensuração e Escala

O instrumento de pesquisa é um questionário elaborado pela Michigan State University – o Core. O Software Core foi escolhido como base para o trabalho de campo em razão de ser um instrumento de análise de empresas reconhecido internacionalmente pela sua capacidade de detectar com grande profundidade as competências de uma empresa e de sua linha principal de produtos para enfrentar a competição global. Desenvolvido pela Michigan State University, sob a coordenação do Dr. S. Tamer Cavusgil.

O Core avalia as empresas e sua principal linha de produtos com base em um conjunto de perguntas de múltipla escolha, à qual estão associados pontos de acordo com a resposta oferecida, o que caracteriza a pesquisa como sendo de tipo Estruturada com questões Fechadas (BABBIE, 2001). A somatória dos pontos das diferentes questões indicam um melhor ou pior grau de preparo da empresa ou de sua principal linha de produtos para enfrentar a competição no comércio global. Os critérios para definir as respostas e suas respectivas interpretações foram baseados em ampla revisão da literatura pelos elaboradores deste Software, sendo que se busca, na própria revisão bibliográfica, identificar as principais evidências empíricas ligadas às questões aplicadas.

A empresa não é avaliada apenas na sua totalidade. As perguntas são agrupadas em seis diferentes dimensões, cujos resultados são avaliados

separadamente. As dimensões são: Capacidades Competitivas no Mercado Doméstico; Motivação para Internacionalizar-se; Compromisso dos proprietários e da alta gestão; Conhecimentos, técnicas e recursos; Experiência e treinamento; e, finalmente, Prontidão do produto para a exportação.

Os resultados obtidos pela empresa (baixo, médio ou alto grau de preparo para a exportação), cotejados com os resultados obtidos pela sua principal linha de produtos (baixo, médio ou alto grau de preparo para a exportação), produzem uma matriz de 9 células. De acordo com a posição em que a empresa se encontra nessa matriz, é recomendada uma estratégia de internacionalização específica.

As estratégias sugeridas são¹⁹: Exportação Reativa e Seletiva; Exploração Conservadora (em dois quadrantes da matriz, conforme figura abaixo); Mercados estrangeiros selecionados; Exploração Seletiva; Expansão Gradual das Exportações; Entrada em Mercados guiada por questões Administrativas; Entrada em Mercados guiada por questões ligadas ao produto; e, por fim, Penetração agressiva.

¹⁹ Ver no Anexo 7 as recomendações completas para cada estratégia sugerida.

Figura 4.1 – Estratégias do CORE

Sua adoção internacional foi consolidada por meio do International Trade Center da UNCTAD, organismo da ONU para o desenvolvimento econômico, que passou a utilizá-lo em diversos países em desenvolvimento. Além disso, nos Estados Unidos, o U. S. Department of Commerce adotou este instrumento como ferramenta de treinamento em seu Export Qualifier Program.

Questões adicionais ao Core foram elaboradas com o intuito de permitir estudos que relacionassem a prontidão das empresas para exportar com diversas de suas características, conforme apresentado na seção Problemas da Pesquisa, mais especificamente nos Problemas Periféricos.

Para facilitar a aplicação do questionário em empresas brasileiras, as questões foram traduzidas para o português e as duas versões foram apresentadas para dois profissionais bilíngües (um brasileiro e um americano), que sugeriram

aprimoramentos na tradução (já incorporadas ao questionário final) e indicaram serem os textos de conteúdos equivalentes.

4.9 Tabulação e Análise dos Dados

As respostas obtidas foram analisadas em três softwares diferentes: SPSS, SAS e Core. No Core, obtêm-se os resultados característicos desse software, conforme apresentado anteriormente. No SPSS e no SAS tem-se a oportunidade de relacionar as respostas obtidas com outros fatores não avaliados pelo Core, tais como o perfil geral da empresa, seu segmento e proceder aos testes estatísticos desejados.

A Análise dos dados foi feita em dois momentos. No primeiro, fez-se a apresentação de estatísticas univariadas e bivariadas dos dados colhidos junto às empresas entrevistadas, gerando um panorama do setor industrial paulista. Em um segundo momento, procedeu-se ao teste das hipóteses levantadas anteriormente, sobretudo, através de métodos de comparação de proporções e outros, conforme se apresenta na tabela 4.2, com o objetivo de detectar associações estatisticamente significativas entre as variáveis propostas na seção Hipóteses da Pesquisa.

4.10 Validade, confiabilidade e limites da pesquisa

Também de acordo com os resultados a serem obtidos determina-se a validade, confiabilidade e limites da pesquisa. De todo modo, ela não representará mais do que as empresas descritas na seção Caracterização do Universo e Amostragem, podendo os resultados serem, em casos extremos, apenas representativos das empresas respondentes.

Destaque-se que, embora se tenha utilizado nesta pesquisa um questionário internacionalmente reconhecido e recomendado pela Unctad expressamente para seu uso em países de renda média e baixa, tal instrumento não foi validado para o cenário industrial brasileiro. Acredita-se ser possível que esta pesquisa venha a servir de base de reflexão sobre eventuais alterações necessárias para que o Core se constitua em um instrumento de avaliação e mensuração de competitividade adequado à realidade nacional.

A tabela 4.2 apresenta as inter-relações dos objetivos de pesquisa, problemas específicos de pesquisa, hipóteses e técnicas de análise.

4.11 Matriz de Amarração de Mazzon

Telles (2001) sugere a adoção de um modelo de análise metodológica proposto por Mazzon (1981), cuja aplicação “fornece relevante instrumento conceitual para a análise metodológica, particularmente para a pesquisa em Administração, na medida em que viabiliza a apreciação por avaliadores diferentes,

com significativa aderência de resultados, aspecto que sugere um conceito com tendência unificadora de perspectiva sobre a abordagem da qualidade da metodologia” (TELLES, 2001:71). Seguindo essas recomendações, foi elaborado a tabela abaixo:

Matriz de Amarração

Tabela 4.2 – Inter-relacionamento de aspectos metodológicos da pesquisa

Problemas	Hipóteses Alternativas	Técnicas de Análise
Qual o grau de dispersão entre os níveis de <u>prontidão para exportar</u> que a empresa industrial brasileira, instalada no Estado de São Paulo, apresenta face aos critérios estabelecidos pelo software Core – <i>Company Readiness to Export</i> ?	H ₁ : As empresas paulistas apresentam diferenças significativas entre si em termos dos seus estágios de preparação para a competição global.	Kolmogorov-Smirnov
Qual o grau de dispersão dos resultados das empresas em cada uma das <u>dimensões avaliadas pelo Core</u> ?	H ₂ : As empresas paulistas apresentam diferenças significativas entre os tipos de dificuldades para ensinar sua participação no comércio internacional.	Correlação de Pearson
Qual a relação entre os elementos que marcam o perfil da empresa e o nível de prontidão para exportar detectado pelo software Core?	H ₃ : O exercício das atividades de comércio internacional está positivamente relacionado à competitividade da empresa.	Modelo de Regressão Linear
	H ₄ : Há ramos industriais no parque industrial paulista com maior nível de prontidão para a exportação que outros setores.	Modelo de Regressão Linear
	H ₅ : Empresas com capitais oriundos de mais de um país apresentam maior nível de prontidão para a exportação.	Modelo de Regressão Linear
	H ₆ : Empresas com maior número de funcionários apresentam maior nível de prontidão para a exportação.	Modelo de Regressão Linear
	H ₇ : Empresas com maior faturamento apresentam maior nível de prontidão para a exportação.	Modelo de Regressão Linear

	H ₈ : Elementos do perfil da empresa determinam seu nível de prontidão para a exportação.	Modelo de Regressão Multivariada
--	--	----------------------------------

4.12 Considerações finais

Neste capítulo, apresentou-se uma visão geral sobre metodologia da pesquisa em administração, seguido de uma revisão da literatura sobre o tema e a caracterização desta pesquisa. Em seguida, apresentaram-se as etapas da realização desta pesquisa. No próximo capítulo, é feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos com a pesquisa de campo.

5 Análise e Discussão dos Resultados

No capítulo anterior, refletiu-se sobre aspectos gerais de metodologia da pesquisa e apresenta-se o plano de pesquisa elaborado a partir da revisão da literatura. Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa desenvolvida como subsídio a este esforço investigativo. Primeiramente é feita a apresentação de estatísticas univariadas e bivariadas, proporcionando um melhor conhecimento da amostra e desenvolvendo alguns testes de hipóteses. Em seguida, ocorre a apresentação de estudos de Modelos de Regressão Múltipla para determinar o impacto simultâneo de duas ou mais variáveis sobre o potencial exportador da empresa. Em ambos os casos, o objetivo é fornecer informações sobre os resultados obtidos com a amostra colhida e também testar as hipóteses formuladas neste estudo.

5.1 Estatísticas Uni e Bivariadas

As características amostrais serão examinadas nesta seção através de distribuições de frequência, médias e desvio-padrão. Também serão realizados cruzamentos entre variáveis, visando à avaliação de relacionamento bivariado.

Caracterização da amostra

A amostra é composta por 393 indústrias, assim distribuídas de acordo com sua participação em ramos industriais:

Tabela 5.1 - Indústrias pesquisadas por ramo industrial

Ramo	Frequência	Percentual
1- Alimentícia E De Bebidas	34	8.65
2- Automobilística E Seus Fornecedores	22	5.60
3- Fab Equip's Med-Hosp	12	3.05
4- Fab Maqs Escritório E Equip's De Informática E Automação	7	1.78
5- Fab Maqs, Aparelhos Materiais Elétricos	19	4.83
6- Fab Material Eletrônico, Aparelhos, Equip's Comunic	11	2.80
7- Fab Prods Metal - Exclusive Maquinas E Equipamento	43	10.94
8- Fabricação De Artigos De Borracha	9	2.29
9- Fabricação De Artigos De Plástico	38	9.67
10- Fabricação De Calçados	8	2.04
11- Fabricação De Celulose, Papel E Produtos De Papelão	9	2.29
12- Fabricação De Maquinas E Equipamentos	44	11.20
13- Fabricação De Moveis E Acessórios	23	5.85
14- Fabricação De Produtos De Madeira	7	1.78
15- Fabricação De Produtos De Minerais Não-Metálico	13	3.31
16- Farmacêutica E Serviços Em Saúde	5	1.27
17- Indústria Química, Produtos Químicos E Petroquímica	31	7.89
18- Metalurgia	19	4.83
19- Outros	7	1.78
20- Têxtil, Artigos Do Vestuário E Acessórios	32	8.14

As empresas de pequeno porte representaram 75% dessa amostra, as de médio porte, 21% e as de grande porte representaram 4%.

Com relação às regiões, a metropolitana representou 52% da amostra, sendo seguida pela região Leste, com 23%, pela região Norte, com 8%, pela região Sul, com 7%, e pelas regiões Oeste e Centro, com 5%.

Gráfico 5.1 - Amostra segmentada por região.

As empresas que possuem algum percentual de capital estrangeiro representaram 10% da amostra, enquanto que as empresas sem capital estrangeiro representaram 90%.

Gráfico 5.2 - Amostra segmentada por origem de capital

Dentre as 393 indústrias, 57% não exportam, 21% exportam até 5% do faturamento total da empresa, 11% exportam de 5% a 15% e 11% exportam mais de 15% de seu faturamento.

Gráfico 5.3- Participação das exportação no faturamento das indústrias pesquisadas.

É possível perceber no Gráfico 5.4 que a média das exportações das empresas vem crescendo a cada ano. No ano de 2001, as exportações representaram 6% do total do faturamento dessas empresas, no ano de 2002, 7 % e no de 2003, 8%. Ressalte-se que esse número levou em conta apenas as empresas que exportaram algum valor nesses 3 anos.

Gráfico 5.4 - Evolução da participação das exportações no faturamento das indústrias pesquisadas.

Escore geral obtido pelas empresas

Segundo a metodologia utilizada pelo CORE, a competitividade das indústrias segue a classificação de Baixa, Média e Alta. Para pontuações abaixo de 50 classifica-se a empresa como sendo de Baixa competitividade, para o intervalo entre 50 e 80 classifica-se como sendo de Média competitividade e acima de 80 pontos como sendo de Alta competitividade.

O escore geral médio (OVERALL) da amostra foi de 49,6 o que classifica a indústria paulista no limite entre as faixas de Baixa e Média Prontidão para Exportação quando medida neste instrumento de avaliação.

Gráfico 5.5 - Pontuação geral e por dimensão das indústrias pesquisadas.

Quanto às dimensões “Competitividade no mercado brasileiro”; “Motivação para internacionalização” e “Prontidão do produto” a indústria paulista está, de maneira geral, com média prontidão para exportação. Logo se observa que a motivação e o desenvolvimento de produtos devem ser melhorados, mas não são as maiores deficiências da indústria paulista.

Para as dimensões “Comprometimento dos donos e da alta gerência”; “Habilidades, conhecimentos e recursos” e “Experiência e treinamento” a indústria paulista apresenta os seus piores resultados, indicando que necessita de esforços nessas áreas para melhorar a sua competitividade.

Análise descritiva da variável Escore Total

Os testes realizados sugerem que o Escore seja normalmente distribuído com média 49,6 pontos e desvio padrão 14,4 pontos, visto que o nível descritivo do teste (P-valor) é igual a 0,093, superior a 0,05 (5%), que é a significância do teste.

Goodness-of-Fit Tests for Normal Distribution				
Test	Statistic		p Value	
Kolmogorov-Smirnov	D	0.04174872	Pr > D	0.093

Isso indica, como é possível notar mais claramente no gráfico abaixo, que as indústrias paulistas encontram-se em situações distintas quanto à sua prontidão para exportar, aceitando-se a hipótese alternativa H1. Outras análises ainda serão feitas para mensurar a dispersão desta variável.

Gráfico 5.6 – Distribuição do escore geral entre as indústrias pesquisadas.

Segundo o teste t (apresentado abaixo) para testar a média, não há evidências significativas de que a média seja diferente de 50 pontos, ou seja, se aceita a hipótese de que o escore médio das empresas paulistas seja de 50 pontos, ao nível de 5% (p-valor = 0,6051). O intervalo de 95% de confiança para a média é (48,19; 51,05).

<i>Teste para a média</i>				
Sample Statistics for SCORE_TOTAL				
N	Mean	Std. Dev.	Std. Error	
393	49.62	14.42	0.73	
Hypothesis Test				
Null hypothesis: Mean of SCORE_TOTAL = 50				
Alternative: Mean of SCORE_TOTAL $\neq$ 50				

t	Statistic	Df	Prob > t
-0.518	392	0.6051	
95 % Confidence Interval for the Mean			
Lower Limit: 48.19			
Upper Limit: 51.05			

Ainda trabalhando sobre a Hipótese Alternativa H1, é possível ver no gráfico abaixo que, embora haja um pequeno número de indústrias com escore alto de prontidão para exportar, os demais indivíduos analisados encontram-se bastante distribuídos entre os escores médio e baixo, mais uma vez indicando pela aceitação de H1.

Gráfico 5.7 – Proporção do escore geral entre as indústrias pesquisadas.

Foi arbitrado em 100 o valor mínimo da variância (quadrado do desvio-padrão) para poder-se afirmar que uma amostra possui grande dispersão em relação a uma variável. Isso traz um coeficiente de variação mínimo de 20% em torno da média²⁰. Assim, aplicando-se teste para variância com as hipóteses $H_0: \sigma^2 = 100$ vs $H_1: \sigma^2 > 100$, há evidências significativas de que a variabilidade presente nos dados seja superior a 100 (p-valor <0,0001). O intervalo de 95% de confiança para a variância dos dados é (181,76; 240,57), sugerindo que o desvio padrão dos resultados está entre 13,45 e 15,51 pontos. Logo, a variação dos escores em relação à média pode ser algo entre 26,9% e 31,02%, acima dos 20% sugeridos inicialmente, assegurando-se que existe grande variabilidade nos escores totais das empresas, e, por conseguinte, as empresas apresentam diferentes estágios de preparação para a competição global.

²⁰ Coeficiente de variação é o quociente do desvio padrão pela média, dando uma idéia da dispersão dos dados em relação à média.

Prontidão do Produto X Prontidão da Organização

Embora o Core avalie 6 dimensões relativas à prontidão para exportar, uma delas refere-se à prontidão para exportar da principal linha de produtos da empresa, enquanto as outras 5 dimensões avaliam aspectos organizacionais da empresa. Assim é possível construir uma tabela avaliando o cruzamento desses dois grandes aspectos (prontidão do produto versus prontidão da empresa), a qual se encontra abaixo representada.

Tabela 5.2 - Distribuição das empresas quanto a sua prontidão organizacional e do produto

		% da amostra			TOTAL
		Prontidão do Produto			
		Baixa	Média	Alta	
Prontidão da Organização	Alta	0,3%	1,8%	1,3%	3,3%
	Média	9,2%	28,1%	3,6%	40,9%
	Baixa	30,9%	22,8%	2,0%	55,8%
	Total	40,4%	52,7%	6,9%	

Existe uma grande concentração de empresas nos quatro postos de menor prontidão organizacional e do produto, indicando que boa parte da indústria paulista deve se fortalecer tanto organizacionalmente quanto no desenvolvimento do produto. Apenas 1,3% da amostra apresenta alto nível de prontidão para exportar tanto em nível do produto quanto em nível organizacional, enquanto 30,9% apresentam baixa prontidão em ambas as dimensões.

É possível notar também que as empresas que apresentam alta prontidão do produto somam 6,9% da amostra, sendo que apenas 3,3% apresentam alta prontidão da organização. Parece haver alguma tendência no sentido de uma maior

necessidade de desenvolvimento organizacional das empresas do que dos seus produtos, embora ambos apresentem níveis muito baixos.

Dispersão dentro das dimensões do Core

Os dados apresentados parecem indicar pela existência de diferenças expressivas não apenas no nível geral de prontidão para exportar – discutido na hipótese alternativa H1 – como também pela diferença entre empresas no tocante às razões pelas quais elas se encontram em um ou outro estágio de preparo para exportar, questão essa relativa à hipótese alternativa H2. A tabela 5.5 a seguir traz a síntese dos dados obtidos na pesquisa em relação à dispersão dentro de cada uma das dimensões e outras características da distribuição dos resultados.

Tabela 5.5 – Características da distribuição dos resultados das Dimensões

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
1.Competitividade no mercado Brasileiro	56.826972	15.6726912	27.5796698
2.Motivação para internacionalização	58.2493639	21.8694854	37.544591
3.Comprometimento dos donos e da alta gerência	42.2010178	21.3544623	50.6017708
4.Habilidades, Conhecimento e Recursos	40.3104326	24.1849869	59.9968428
5.Experiência e Treinamento	41.519084	24.2387207	58.3797096
6.Prontidão do Produto	53.4910941	17.0497635	31.8740227

A tabela 5.5 parece indicar que há grandes diferenças entre o comportamento das variáveis analisadas. A média vai de 40,31 a 58,24 (dimensões 4 e 2, respectivamente), o desvio padrão vai de 15,67 a 24,23 (dimensões 1 e 4, respectivamente) e o coeficiente de variação vai de 27,57 a 59,99 (dimensões 1 e 4, respectivamente).

Apenas a variável Dimensão 1 – Competitividade no Mercado Brasileiro apresenta distribuição normal ao nível de 5%, a exemplo da variável Escore Geral.

Destaque-se que as demais não apresentam características de normalidade em sua distribuição de resultados. O gráfico a seguir ilustra melhor as diferenças entre os resultados das variáveis.

Gráfico 5.7 – Proporção do escore geral entre as dimensões pesquisadas.

A Hipótese alternativa H2 refere-se à possibilidade de empresas que fazem parte do mesmo grupo em termos do seu escore geral apresentarem perfis de

preparo para a exportação diferentes, de modo que as políticas gerenciais necessárias para conduzi-las à atividade exportadora bem-sucedida terão de ser diferentes, embora sua pontuação geral seja semelhante. Como é visto a seguir, há evidências que nos indicam pela aceitação da Hipótese Alternativa H2, visto que as empresas parecem apresentar diferentes perfis de prontidão para exportar, independentemente de sua posição no escore geral.

A tabela a seguir mostra a correlação existente entre a pontuação em cada dimensão e a pontuação geral, por meio do teste de Correlação de Pearson. Assume-se que correlações baixas são aquelas em que o coeficiente de correlação é menor do que 0,7, correlações médias possuem coeficientes entre 0,7 e 0,8 e correlações altas apresentam coeficiente acima de 0,8.

Tabela 5.6 – Correlação de Pearson Dimensões X Escore Geral

	Coeficiente de Correlação com Escore Geral
DIMENSAO 1	0.66327
DIMENSAO 2	0.56991
DIMENSAO 3	0.82345
DIMENSAO 4	0.78212
DIMENSAO 5	0.71744
DIMENSAO 6	0.75901

Assume-se que coeficientes de correlação até 0,7 são considerados baixos, entre 0,7 e 0,8 são considerados médios e acima de 0,8 são considerados altos. Dessa forma, a tabela acima parece indicar pela aceitação da Hipótese Alternativa H2, visto que duas das dimensões avaliadas apresentaram baixa correlação com o Escore Geral, três indicaram média correlação e apenas uma Dimensão mostrou-se bastante correlacionada à avaliação geral.

O gráfico 5.9, apresentado abaixo, com uma diferença de 11 pontos no escore geral de prontidão para exportar entre o grupo das que exportam contra o grupo das que não exportam parece indicar que as atividades exportadoras são um indicativo de aumento de competitividade.

Gráfico 5.9 - Escore médio das indústrias pesquisadas segmentadas por exportadora ou não.

No gráfico 5.9 há evidências de que as empresas que já exportam algum percentual de seu faturamento possuem um escore médio superior às que não exportam. Isso parece indicar duas conclusões distintas. (1) As empresas mais bem preparadas para a atividade exportadora segundo a metodologia de análise do software Core são as que possuem mais possibilidade de êxito nessa atividade ou (2) as empresas que já exportam desenvolvem mais intensamente as competências aferidas por essa metodologia. O critério para distinguir os dois grupos foi a presença de alguma atividade exportadora nos três anos que antecederam a pesquisa. Adicionalmente, o resultado acima parece confirmar a validade da ferramenta Core como instrumento de avaliação das empresas que são ou pretendem ser exportadoras, visto que há um aumento da média de pontos entre as efetivamente exportadoras, seja isso uma causa ou um efeito das ações de comércio internacional.

5.2 Modelos de Regressão Simples

Elaborando-se um modelo de regressão simples para mensurar o impacto da atividade exportadora da empresa, obtêm-se os seguintes resultados:

Parameter Estimates						
Variable	Label	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t
Intercept	Intercept	1	46.72881	0.71129	65.70	<.0001
ExpMed		1	67.64399	6.57667	10.29	<.0001

$$Y = 46,72 + [67,64*(ExpMed)]$$

Onde

46,72 é o intercepto da regressão ou ainda a estimativa para o escore médio das empresas que não realizam exportações.

ExpMed: é uma variável indicadora que mede a variação no escore de empresas que realizaram exportações nos últimos 3 anos.

Avaliando-se o efeito isolado da variável Média das Exportações dos últimos três anos, é possível notar que o teste apresentou resultado significativo para o modelo.

Outra ação mensurada nesta pesquisa foi a participação da empresa em feiras internacionais, cujos resultados são apresentados no gráfico abaixo.

Gráfico 5.9 - Participação das indústrias em feiras internacionais.

Para avaliar o efeito isolado da participação em feiras, foi elaborado um modelo de regressão linear baseado nas premissas abaixo, excluindo-se os casos

em que o respondente considerou a questão não aplicável (4%) ou não sabia precisar a resposta (0,5%):

Parameter Estimates						
Variable	Label	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t
Faz exposições regularmente	ExReg	1	66.13889	1.98026	33.40	<.0001
Faz exposições ocasionalmente	ExOc	1	-8.39313	2.51280	-3.34	0.0009
Visita feira, mas não expõe	Vis	1	-14.22052	2.31559	-6.14	<.0001
Não participa	NP	1	-22.58088	2.16827	-10.41	<.0001

O modelo ajustado é:

$$Y = 66,43889 - [8,39313*(ExOc)] - [14,22*(Vis)] - [22,58*(NP)]$$

Onde

66,43 é o intercepto da regressão ou ainda a estimativa para o escore médio das empresas que participam regularmente e fazem exposições em feiras internacionais.

ExOc: é uma variável indicadora que mede a variação no escore de empresas que ocasionalmente participam de feiras internacionais em relação às empresas que participam regularmente.

Vis: é uma variável indicadora que mede a variação no escore de empresas que visitam feiras internacionais em relação às empresas que participam regularmente.

NP: é uma variável indicadora que mede a variação no escore de empresas que não participam de feiras internacionais em relação às empresas que participam regularmente.

Tendo em vista os dois critérios acima mencionados, os quais medem a atividade internacional da empresa de acordo com sua participação em feiras internacionais e com exportações efetivas, as evidências indicam pela aceitação da Hipótese Alternativa H3. A ação conjunta dessas e de outras variáveis consideradas neste estudo poderá ser vista na seção Análises Multivariadas.

Setor Industrial e Prontidão para Exportar

Os resultados apresentados pela pesquisa podem ser avaliados de acordo com a Cadeia Industrial de que a empresa faz parte, de modo a se conhecer as diferenças no grau de prontidão para exportar mediante esse critério. A classificação utilizada foi proposta pelo professor Luciano Coutinho, quando este conduziu uma pesquisa para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior com o intuito de se verificarem quais as cadeias produtivas do Brasil possuem maior ou

menor grau de competitividade internacional. É importante ressaltar que duas empresas de um mesmo ramo industrial podem fazer parte de cadeias industriais diferentes, de acordo com suas atividades comerciais e produtivas.

Nota-se nas tabelas 4.5 e 4.6 que os resultados apresentam grandes diferenças a partir da média, indicando haver alguma variação de competitividade entre indústrias de cadeias produtivas distintas. Há que se ressaltar, no entanto, que as cadeias produtivas muitas vezes são ancoradas em um pequeno número de empresas presentes na lista dos 200 maiores grupos industriais do país, que foram excluídas desta amostragem. Assim, os dados abaixo devem ser avaliados à luz dessa limitação, além do fato de que o estudo do MDIC foi conduzido em nível nacional, enquanto o presente estudo avaliou apenas o Estado de São Paulo.

Tabela 5.3 - Escore médio por cadeia industrial e dimensão.

CADEIA INDUSTRIAL	Geral	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Automobilística	52	62	59	43	46	43	55
Bens de Capital	51	58	54	45	36	44	56
Biotecnologia–Agronegócios	43	57	44	32	35	40	47
Biotecnologia-Complexo da Saúde.	59	63	63	51	63	57	63
Café	46	36	92	48	24	1	55
Cerâmica	51	59	71	50	58	48	39
Cítricos	-	-	-	-	-	-	-
Construção Naval	-	-	-	-	-	-	-
Cosméticos	49	47	66	43	48	40	52
Couro/Calçados	46	48	65	39	32	34	51
Eletrônica de Consumo	54	61	62	45	39	44	63
Farmacêutica	58	69	46	57	55	64	52
Informática	57	57	66	47	51	49	65
Madeira/Móveis	44	51	56	41	31	33	46
Papel e Celulose	40	44	58	32	42	32	42
Petroquímica	51	56	61	48	42	45	53
Plásticos	53	61	63	45	43	43	56
Siderurgia	42	48	62	31	24	32	49
Teleequipamentos	55	60	61	47	46	52	60
Têxtil/Confecções	50	50	61	42	35	32	61
Outros	46	56	55	38	36	37	47
Media Geral	50	57	58	42	40	41	54

LEGENDA:

- **Geral:** Escore Geral
- **D1:** Competitividade no mercado Brasileiro
- **D2:** Motivação para internacionalização
- **D3:** Comprometimento dos donos e da alta gerência

- **D4:** Habilidades, Conhecimento e Recursos
- **D5:** Experiência e Treinamento
- **D6:** Prontidão do Produto

Na tabela abaixo (4.6), apresentam-se os desvios dos resultados a partir da média – deltas – sendo os números entre parêntesis de valor negativo. Notam-se mais claramente as cadeias produtivas mais preparadas para a competição internacional, como o setor de Biotecnologia (Saúde), Farmacêutica e Informática, bem como as menos preparadas, como Papel e Celulose, Siderurgia e Biotecnologia (Agronegócios) – notadamente setores onde as economias de escala são vitais para a competitividade dos *players*. Mais uma vez, vale lembrar que dessa amostra foram retiradas os 200 maiores grupos industriais do país. De todo modo, remanescem válidas as conclusões, tendo em vista que é possível ter um diagnóstico das empresas que participam desses setores, mesmo que na condição de coadjuvantes das grandes organizações que comandam suas cadeias produtivas.

Tabela 5.4 - Diferença da média de escores por cadeia industrial e dimensão.

CADEIA PRODUTIVA	Geral	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Automobilística	2	6	1	1	5	2	1
Bens de Capital	2	1	(4)	3	(4)	3	3
Biotecnologia – Agronegócios	(6)	0	(14)	(10)	(6)	(1)	(6)
Biotecnologia – Complexo Saúde	10	6	5	9	23	16	10
Café	(4)	(21)	34	6	(16)	(40)	1
Cerâmica	1	3	13	7	17	7	(15)
Cítricos	-	-	-	-	-	-	-
Construção Naval	-	-	-	-	-	-	-
Cosméticos	(1)	(9)	8	1	7	(2)	(1)
Couro/Calçados	(4)	(8)	7	(4)	(8)	(8)	(2)
Eletrônica de Consumo	5	4	3	3	(1)	2	10
Farmacêutica	8	13	(12)	15	15	23	(1)
Informática	7	0	8	5	11	7	11
Madeira/Móveis	(5)	(5)	(3)	(1)	(9)	(9)	(7)
Papel e Celulose	(9)	(13)	(1)	(10)	1	(9)	(11)
Petroquímica	2	(1)	3	5	2	3	(1)

Plásticos	3	4	5	3	3	2	2
Siderurgia	(8)	(9)	3	(11)	(17)	(10)	(4)
Teleequipamentos	5	3	3	5	6	10	6
Têxtil/Confecções	(0)	(7)	3	0	(5)	(10)	7
Outros	(4)	(1)	(3)	(5)	(4)	(4)	(6)

LEGENDA:

- **Geral:** Escore Geral
- **D1:** Competitividade no mercado Brasileiro
- **D2:** Motivação para internacionalização
- **D3:** Comprometimento dos donos e da alta gerência
- **D4:** Habilidades, Conhecimento e Recursos
- **D5:** Experiência e Treinamento
- **D6:** Prontidão do Produto

Os resultados do presente estudo indicam níveis de competitividade muito diferentes daqueles apontados pelo estudo do MDIC. Cadeias industriais consideradas de alta competitividade, como a de Couro e Calçados apresentaram neste estudo um baixo nível de prontidão para exportar, enquanto outras, a exemplo do setor de Bens de Capital, mostraram-se com pontuação acima da média e são apontadas pelo governo como de baixa competitividade.

Agrupadas por ramo industrial, de acordo com a classificação das indústrias presente no cadastro da FIESP, as empresas entrevistadas apresentaram os seguintes resultados médios de competitividade para os ramos que tiveram a presença de, pelo menos, 19 empresas pesquisadas:

Escore Geral por Ramo de Atividade Industrial		
RAMO	N Obs	Mean
1- ALIMENTICIA E DE BEBIDAS	34	44.26
2- AUTOMOBILISTICA E SEUS FORNECEDORES	22	55.18
5- FAB MAQS, APARELHOS MATERIAIS ELÉTRICOS	19	49.16
7- FAB PRODS METAL - EXCLUSIVE MAQUINAS E EQUIPAMENTO	43	49.86
9- FABRICACAO DE ARTIGOS DE PLASTICO	38	52.74
12- FABRICACAO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	44	52.34
13- FABRICACAO DE MOVEIS E ACESSORIOS	23	45.04
17- INDUSTRIA QUIMICA, PRODUTOS QUIMICOS E PETROQUIMCA	31	52.94
18- METALURGIA	19	46.21
20- TEXTIL, ARTIGOS DO VESTUARIO E ACESSORIOS	32	47.75

Avaliando o comportamento dos escores entre os ramos industriais, através de um diagrama de dispersão e do Box-plot não fica clara nenhuma relação linear entre essas variáveis. Observando os gráficos contendo os Box-plot para cada um

dos ramos, percebe-se que os grupos 1 e 13, formados pelos ramos Alimentícia e de Bebidas e Fabricação de Moveis e Acessórios possuem escore médio inferiores aos demais e que o grupo Automobilística e seus Fornecedores apresente escores médios mais elevados dentre os ramos avaliados. Tais resultados não apresentam evidências de que haja relação significativa entre o Ramo Industrial e o Escore Geral das indústrias de cada ramo, razão pela qual rejeita-se a Hipótese Alternativa H4.

Origem de Capital e Prontidão para Exportar

Agrupando-se as empresas de acordo com a origem do capital nela investido – se nacional ou estrangeiro – é possível notar que há diferenças expressivas do escore geral entre os dois grupos. Na seção de Análises Multivariadas, serão feitos um conjunto de testes específicos para determinar o peso do fator “Origem de Capital” sobre a competitividade da empresa simultaneamente a outros fatores. No entanto, em termos gerais, pode-se notar uma diferença importante (13 pontos) entre os dois grupos. O critério para distinguir os dois grupos em questão foi a presença de algum percentual de capital estrangeiro no controle da empresa em oposição às empresas cujo capital fosse 100% de origem nacional.

Gráfico 5.8 - Escore médio das indústrias pesquisadas por participação de capital estrangeiro

De acordo com o gráfico acima, as empresas que possuem alguma participação de capital estrangeiro, mesmo que pequena, parecem ser mais competitivas do que as que são compostas exclusivamente de capital nacional, embora esse fator deverá ser avaliado mais acuradamente na seção de análises multivariadas. Ao desenvolver um modelo de regressão para determinar o peso

dessa variável isoladamente tem-se que, fixados os demais fatores que venham a influenciar o escore total, o fato de uma empresa apresentar a presença de capital externo aumenta em 12,34 pontos o seu escore médio.

Parameter Estimates							
Variable	Label	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t	95% Confidence Limits
Intercept	Intercept	1	48.40115	0.74962	64.57	<.0001	46.92731 49.87498
Capital	PrCap	1	12.34885	2.33768	5.28	<.0001	7.75272 16.94499

O modelo ajustado é:

$$Y = 48.40 + [12.34 * (\text{PrCap})]$$

Onde

48.40 é o intercepto da regressão ou ainda a estimativa para o escore médio das empresas que não possuem capital estrangeiro na sua composição de capital.

PrCap: é uma variável indicadora que mede a presença ou ausência de capital externo na composição de capital da empresa.

A evidência sugere que, tomada isoladamente a ação dessa variável, deve-se aceitar a Hipótese Alternativa H5, embora o modelo de regressão multivariado apresentado mais adiante indique que a ação dessa variável não é significativa quando tomada em conjunto a outros fatores determinantes do perfil da empresa.

Porte da Empresa e Prontidão para Exportar

Ao se fazer a estratificação da amostra por porte da empresa, é possível adotar os critérios de Faturamento Bruto e Número de Empregados. Em ambos os casos, como será visto a seguir, houve resultados significativos indicando que, quanto maior a empresa, maior é a sua Prontidão para Exportar medida pelo Core. No entanto, devido à alta correlação que existe entre esses dois fatores, foi utilizado apenas o critério Faturamento Bruto no modelo de regressão multivariada, evitando-se assim os problemas decorrentes da multicolinearidade das variáveis.

Considerando o fator Número de Empregados, são agrupadas as indústrias Pequenas (10 a 99 empregados), Médias (100 a 499) e Grandes (acima de 500, exceto as presentes na lista dos 200 maiores grupos industriais). Encontram-se os seguintes resultados, de acordo com o Gráfico 5.6 abaixo. Foram considerados

funcionários da empresa aqueles que possuem registro em carteira e trabalham período integral.

Gráfico 5.6 - Escores médios por número de funcionários.

A pesquisa indica que as empresas maiores possuem melhores condições de competir no mercado global, enquanto o oposto ocorre com as empresas de pequeno porte, as quais apresentam performance inferior à média geral da indústria. Fixados os demais fatores que venham a influenciar o escore total, o fato de uma empresa apresentar a presença de capital externo aumenta em 12,34 pontos o seu escore médio.

Parameter Estimates							
Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t	95% Confidence Limits	
Intercept	1	46.36880	0.79677	58.20	<.0001	44.80225	47.93535
n_empregados	1	0.02006	0.00261	7.70	<.0001	0.01494	0.02518

O modelo ajustado é:

$$Y = 46,36 + [0,02*(NEmp)]$$

Onde

46,36 é o intercepto da regressão ou ainda a estimativa para o escore médio das empresas que possuem 10 empregados.

NEmp: é uma variável indicadora do número de empregados da empresa.

Avaliando-se o efeito isolado da variável Número de empregados, é possível notar que o teste apresentou resultado significativo para o modelo, aceitando-se a Hipótese Alternativa H6.

Quanto ao porte da empresa de acordo com a variável independente Faturamento Bruto, ele foi mensurado nesta pesquisa em faixas de acordo com a classificação abaixo:

- a) Abaixo de R\$ 1,2 milhões
- b) De R\$ 1,2 milhões a R\$ 10,5 milhões
- c) De R\$ 10,5 milhões a R\$ 15 milhões
- d) De R\$ 15 milhões a R\$ 60 milhões
- e) De R\$ 60 milhões a R\$ 120 milhões
- f) De R\$ 120 milhões a R\$ 180 milhões
- g) Acima de R\$ 180 milhões
- () Não sei () Não aplicável

Os testes para a construção do modelo indicam uma influência grande e estatisticamente significativa da faixa de faturamento na qual a empresa se encontra sobre o escore geral que ela apresentou, conforme os dados abaixo:

Parameter Estimates					
Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t
Intercept	1	39.97500	1.37804	29.01	<.0001
FatB	1	8.06322	1.69311	4.76	<.0001
FatC	1	11.26890	2.36735	4.76	<.0001
FatD	1	15.81865	2.07615	7.62	<.0001
FatE	1	23.07262	3.02212	7.63	<.0001
FatF	1	27.02500	7.24835	3.73	0.0002
FatG	1	27.78971	3.29172	8.44	<.0001

O modelo ajustado é:

$$Y = 39,975 + 8,06*(FatB) + 11,27*(FatC) + 15,81*(FatD) + 23,07*(FatE) + 27,05*(FatF) + 27,789*(FatG)$$

Onde

39,97 é o intercepto da regressão ou ainda a estimativa para o escore das empresas com faturamento de até 1,2 milhões

FatB: FatB = 1 se a empresa pertence à faixa de faturamento de 1,2 a 10,5 milhões e FatB = 0 caso contrário. Mede a variação no escore geral para empresas que participam da faixa de 1,2 a 10,5 milhões em relação às empresas que participam da primeira faixa de faturamento.

FatC: $FatC = 1$ se a empresa pertence à faixa de faturamento de 10,5 milhões a 15 milhões e $FatC = 0$ caso contrário. Mede a variação no escore geral para empresas que participam da faixa de 10,5 a 15 milhões em relação às empresas que participam da primeira faixa de faturamento.

FatD: $FatD = 1$ se a empresa pertence à faixa de faturamento de 15 milhões a 60 milhões e $FatD = 0$ caso contrário. Mede a variação no escore geral para empresas que participam da faixa de 15 a 60 milhões em relação às empresas que participam da primeira faixa de faturamento.

FatE: $FatE = 1$ se a empresa pertence à faixa de faturamento de 60 milhões a 120 milhões e $FatE = 0$ caso contrário. Mede a variação no escore geral para empresas que participam da faixa de 60 a 120 milhões em relação às empresas que participam da primeira faixa de faturamento.

FatF: $FatF = 1$ se a empresa pertence à faixa de faturamento de 120 milhões a 180 milhões e $FatF = 0$ caso contrário. Mede a variação no escore geral para empresas que participam da faixa de 120 a 180 milhões em relação às empresas que participam da primeira faixa de faturamento.

FatG: $FatG = 1$ se a empresa pertence à faixa de faturamento acima de 180 milhões e $FatG = 0$ caso contrário. Mede a variação no escore geral para empresas que participam da faixa acima de 180 milhões em relação às empresas que participam da primeira faixa de faturamento.

Pela análise do modelo, há evidências que indicam pela aceitação da Hipótese Alternativa H7, embora as mudanças de faixa de faturamento impliquem aumentos diferenciados no Escore Geral apontados pelo Core.

Região da Empresa e Prontidão para Exportar

Para oferecer melhor representatividade da amostra para o universo das indústrias de todo o Estado, foram colhidas empresas das diferentes macro-regiões. O gráfico abaixo nos indica apenas pequena oscilação na pontuação geral das indústrias de acordo com a região onde se situam.

Gráfico 5.7 - Escore médio das indústrias pesquisadas por região.

A análise da competitividade por região não revelou diferenças significativas em relação à competitividade média da indústria de São Paulo. Isto parece indicar que não há regiões mais desenvolvidas ou menos desenvolvidas no Estado sob o ponto de vista de sua prontidão para exportar se for considerado apenas o nível médio geral de competitividade apresentado por elas. É possível imaginar que haja “ilhas de competitividade” de certos setores em algumas regiões do Estado, fazendo com que, embora as médias sejam similares, elas sejam resultantes de vocações produtivas distintas. Este assunto, porém, não é objeto de avaliação na presente dissertação, sendo mencionado na seção de Sugestões de Novos Estudos.

5.3 Modelo de Regressão Múltipla

O objetivo desta seção é, em primeiro lugar, determinar quais fatores determinantes do perfil da empresa estão relacionados aos diferentes níveis de Prontidão para Exportar apresentados pelas empresas ante os critérios estabelecidos pelo Software Core. Em seguida, será possível identificar o peso relativo de cada fator avaliado dentro de um modelo de Regressão Múltipla, observando-se qual a interação dos diferentes fatores entre si.

Foram retirados do modelo os fatores Presença de Capital Estrangeiro e Número de Funcionários. Isto porque os testes indicaram que, quando inserido no modelo, o fator Presença de Capital Estrangeiro não obtinha significância. Já o Número de funcionários foi retirado do modelo por apresentar colinearidade com o fator Faturamento Bruto, o qual mostrou-se mais relevante para a análise.

Parameter Estimates					
Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr > t
Intercept	1	51.91234	2.43232	21.34	<.0001
FatB	1	5.39583	1.51235	3.57	0.0004
FatC	1	7.11564	2.11946	3.36	0.0009
FatD	1	9.49617	1.92024	4.95	<.0001
FatE	1	13.40669	2.88163	4.65	<.0001
FatF	1	13.13389	7.57549	1.73	0.0838
FatG	1	17.72476	3.08501	5.75	<.0001
ExOc	1	-4.36664	2.33126	-1.87	0.0619
Vis	1	-7.61005	2.24623	-3.39	0.0008
NP	1	-13.71829	2.19007	-6.26	<.0001
ExpMed	1	32.37151	6.20399	5.22	<.0001

Observando-se a significância das variáveis consideradas no modelo tem-se que todas são significativas a 5%, exceto a FatF que representa a variação no escore total das empresas com faturamento de 120 a 180 milhões em relação àquelas cujo faturamento é de até 1,2 milhões, e à variável ExOc que representa a variação no escore total de empresas que ocasionalmente participam de feiras internacionais em relação às empresas que regularmente participam de feiras internacionais. Estas variáveis são significativas a 10% e sua permanência é justificada no modelo.

O modelo é descrito por:

$$Y = 51,9124 + [5,395*(FatB)] + [7,115*(FatC)] + [9,49*(FatD)] + [13,406*(FatE)] + [13,133*(FatF)] + [17,724*(FatG)] - [4,366*(ExOc)] - [7,61*(Vis)] - [13,718*(ExpMed)] + [32,37151*(ExpMed)]$$

Onde

51,91 é o intercepto da regressão ou ainda a estimativa para o escore das empresas com faturamento de até 1,2 milhões e que participam regularmente de feiras internacionais, livre do efeito das demais variáveis.

Quando uma empresa apresenta faturamento de 1,2 a 10,5 milhões, ocorre uma variação de 5,395 pontos no seu escore médio, isso fixadas as demais variáveis. Se o faturamento vai de 10,5 a 15 milhões, a variação, fixada as demais variáveis é de 7,115 pontos. (interpretação semelhante para as demais variáveis FatD, FatE, FatF E FatG).

Quando uma empresa participa ocasionalmente de feiras ela apresenta uma diminuição de 4,366 pontos no escore geral em relação a empresas que participam regularmente deste tipo de feiras, fixadas as demais variáveis. Se a participação é apenas sob a forma de visitas e não sob forma de exibição, o decréscimo é de 7,61 pontos e se não há participação o decréscimo é de 13,718 pontos, em relação às empresas que participam e expõem regularmente em feiras internacionais.

Fixadas as demais variáveis, a cada variação de uma unidade no percentual de exportação (representada em números, não em percentuais) um acréscimo de 32,37 pontos no escore geral da empresa.

A evidência sugere, portanto, pela aceitação da Hipótese Alternativa H8, considerando-se que a significância de duas das variáveis nele incluídas se dá ao nível de 10%.

6 Conclusões

No capítulo anterior, foram apresentados os resultados da pesquisa de campo empreendida junto a 393 indústrias do Estado de São Paulo, bem como se buscou testar as hipóteses postuladas na Introdução desta dissertação. Agora serão discutidas as conclusões extraídas do trabalho, as contribuições que este estudo pode ter oferecido ao campo da Administração e as sugestões de novos estudos a partir deste.

6.1 Conclusões deste trabalho

Participação brasileira no comércio internacional – O Brasil perdeu market share no comércio global, com uma redução da casa dos 2.5% nos anos 50 para 0,8% em 2003. Governo e iniciativa privada devem fazer esforços no sentido de incrementar as relações comerciais exteriores brasileiras.

Comércio internacional e desenvolvimento – A busca de uma maior integração comercial poderá oferecer não apenas benefícios específicos em termos de um melhor equilíbrio do Balanço de Pagamentos, mas também benefícios gerais para o setor produtivo e os consumidores, implicando um aumento simultâneo de exportações e importações. A política de integração do Brasil a outros países do mundo deverá estar desatrelada de condicionantes outras que não a própria integração e os benefícios que ela traz.

Pauta de exportação – A pauta de exportações brasileira tem apresentado uma melhora do seu perfil, tanto em termos de sua diversificação quanto em termos da maior presença de produtos de maior valor agregado e industriais (produtos dinâmicos), os quais apresentam menor tendência de perda de valor nos mercados

internacionais. Sugere-se neste estudo um aprofundamento dessa tendência e maiores incentivos à exportação de serviços.

Benefícios do comércio internacional para as empresas – ganhos de escala, desenvolvimento tecnológico, especialização produtiva, melhor uso dos recursos disponíveis, qualificação da mão-de-obra, desenvolvimento de novas estratégias, extensão do ciclo de vida dos produtos são apenas alguns exemplos de benefícios trazidos pela participação das empresas no comércio internacional.

Benefícios do comércio internacional para os países – redução dos preços, integração política e econômica com outros países trazendo estabilidade para o país e a região, crescimento econômico, aumento da importância política do país em nível internacional, maior poupança interna decorrente da redução de preços aos consumidores e aumento dos lucros das empresas, uso racional dos recursos nacionais, maior acesso a capitais internacionais, entre outros, são os benefícios esperados pela maior abertura comercial do Brasil ao exterior.

Estratégias para a internacionalização das empresas brasileiras – Nota-se a grande ausência de estudos sobre estratégias de internacionalização de empresas brasileiras, bem como a inadequação do uso de modelos oriundos de outras realidades nacionais por parte das empresas nacionais. Algumas das questões do Core V, inclusive, mostraram-se pouco adequadas à realidade de um país de renda média-baixa, como o Brasil. A idéia geral prevista na lógica de análise do software parte de uma realidade industrial avançada que pretende exportar seus produtos para países mais atrasados, exatamente o oposto daquilo que as indústrias brasileiras e de outros países de renda média e baixa buscam fazer.

Diversidade de caminhos – A depender do estágio de desenvolvimento organizacional em que a empresa se encontra e da natureza de seu produto e seus processos produtivos, a internacionalização de uma empresa pode se dar de maneiras diferentes, desde a exportação indireta até o estabelecimento de subsidiárias no exterior, passando pelas demais alternativas existentes. Ressalta-se, porém, uma crescente nos níveis de risco da operação e possibilidades de ganho

quando se avança dos tipos mais simples para os mais complexos de internacionalização.

Questões relacionadas à internacionalização – É importante para a empresa notar aspectos externos e internos quando do início de suas atividades globais. As características do mercado e da concorrência são tão importantes quanto as características da empresa na definição de suas estratégias de internacionalização.

Etapas da Internacionalização – As evidências encontradas sugerem que a exportação é apenas o início dos processos de internacionalização da empresa. Aquelas organizações que se pretendem efetivamente exportadoras deverão cruzar outras etapas mais complexas desse processo com o intuito de valerem-se de todos os benefícios advindos da atuação em mais de um país.

Condições para a Internacionalização – Embora a ação internacional traga benefícios para a empresa, que se desenvolve em suas habilidades gerenciais e produtivas quando do encontro com novas realidades e desafios, há um conjunto de características da empresa que atuam como uma pré-condição para a ação internacional, cuja análise sistemática recebe o nome na literatura de Prontidão para Exportar.

Estratégias de Internacionalização – Diferentes dos “modos de internacionalização”, tais estratégias envolvem aspectos de longo prazo e de caracterização do perfil da empresa na atividade global, devendo estar profundamente integrada com as estratégias gerais da empresa, sua capacidade de avaliar as condições ambientais nas quais pretende operar e compatibilizar essas condições com suas competências e recursos internos.

Foco estratégico na internacionalização – Dadas as diferenças marcantes entre os países, suas culturas e seus mercados competitivos, as empresas têm buscado equações que compatibilizem as vantagens oriundas das economias de escala, as quais muitas vezes conduzem à oferta de produtos padronizados em mais de um país, com as exigências crescentes dos mercados por produtos exclusivos e adequados às suas características específicas.

Prontidão para Exportar Organizacional e do Produto – Em que pese haver forte relação entre a empresa estar pronta para a atividade exportadora e o produto que ela pretende oferecer também se encontrar pronto, há evidências que sugerem a necessidade de se fazer uma distinção analítica entre essas duas vertentes que virão a compor o sucesso (ou o fracasso) da empresa no comércio global. A própria Prontidão Organizacional também parece dever ser avaliada em diversas partes, de modo a poderem-se estabelecer políticas de avaliação e desenvolvimento organizacional que ataquem diretamente os problemas detectados, no lugar de abordagens genéricas e superficiais.

Prontidão do Produto e Vantagens Comparativas – Há fortes indícios de que as empresas podem auferir vantagens na competição global a partir da exploração de vantagens comparativas do país em relação a competidores de outros países, embora tais vantagens sejam mais bem exploradas se a empresa for capaz de traduzir sua melhor posição competitiva em custos e disponibilidade de recursos de um determinado grupo de produtos em ações diretas de internacionalização de suas vendas.

Prontidão para Exportar da Indústria Paulista – O parque industrial do Estado de São Paulo parece se encontrar plenamente preparado para a atividade exportadora, apresentando setores ou empresas isoladas que possuem as competências internas necessárias para a atividade exportadora como exceções diante de uma regra geral de falta de prontidão para a internacionalização.

Prontidão para Exportar e Estratégias de Internacionalização – Apesar da existência de possíveis críticas ao pensamento gradualista de alguns autores do campo da estratégia internacional, parece não haver dúvidas de que empresas que se encontram em patamares diferentes de sua prontidão para exportar tendem a encontrar sucesso em seu esforço de internacionalização valendo-se de diferentes estratégias de ingresso na competição global. Segundo nosso estudo de campo, apenas uma pequena parcela das indústrias paulistas gozam de pleno desenvolvimento organizacional e de linhas de produtos, o que as tornaria habilitadas a perpetrar planos de ingresso intensivos nos mais variados mercados internacionais. No outro lado da matriz encontram-se muitas indústrias cuja prontidão

tanto do produto quanto da própria empresa para atividades internacionais encontram-se em estágios muito iniciais de desenvolvimento, indicando que a atividade exportadora só tende a ocorrer em bases claramente reativas, mediante o contato de um comprador estrangeiro ocasional.

Prontidão dos produtos paulistas para a exportação – Embora a indústria paulista apresente um nível médio de competitividade internacional superior nas suas linhas de produtos em relação à prontidão das empresas em si mesmas, ainda assim há um grande conjunto de produtos marcadamente atrasados se comparados com seus concorrentes internacionais.

Políticas de Desenvolvimento do Potencial Exportador – As evidências indicam que uma política pública ou de entidades de classe efetiva para conduzir mais empresas brasileiras rumo à atividade exportadora deverá estar baseada na análise específica das características da empresa, e não em modelos genéricos de desenvolvimento, pois empresas diferentes apresentam dificuldades de natureza diferente no que se refere à atividade exportadora. Embora o contato com compradores e competidores internacionais seja uma atividade da maior importância para sensibilizar produtores nacionais quanto à realidade do comércio global, é preciso fazer muito mais do que organizar missões ao exterior. É preciso aprofundar o diagnóstico sobre quais as dificuldades específicas de cada setor no tocante às exportações de seus produtos e atacar tais dificuldades simultaneamente ao processo de convencimento dos empresários sobre a importância do comércio exterior para as empresas e para o país.

Exportação e Competitividade – Há evidências de que as empresas que já exportam algum percentual de seu faturamento possuem um escore médio superior às que não exportam. Isso parece indicar duas conclusões distintas. (1) As empresas mais bem preparadas para a atividade exportadora segundo a metodologia de análise do software Core são as que possuem mais possibilidade de êxito nessa atividade ou (2) as empresas que já exportam desenvolvem mais intensamente as competências aferidas pela metodologia usada neste estudo. Adicionalmente, o resultado acima parece confirmar a validade da ferramenta Core como instrumento de avaliação das empresas que são ou pretendem ser exportadoras, visto que há um aumento da

média de pontos entre as efetivamente exportadoras, seja isso uma causa ou um efeito das ações de comércio internacional.

Atividades Internacionais e Competitividade – A atividade internacional que mais fortemente está associada ao aumento da competitividade exportadora da empresa é a participação assídua em feiras internacionais. Nelas o administrador encontra-se frente-a-frente com seus concorrentes e seus clientes, adquire uma visão panorâmica do mercado global e capta o potencial que as exportações podem trazer para sua organização.

Ramos Industriais de Vanguarda – As evidências encontradas indicam que não há ramos industriais expressivamente mais desenvolvidos do que outros. Embora se tenha aí um aspecto positivo, que é a diversificação do parque produtivo paulista, isso indica que não foi desenvolvida uma política industrial marcante, capaz de explorar as vantagens comparativas do país e otimizar o uso dos recursos nacionais. Ao contrário, o que se vê é o fruto de um mercado fechado, que buscou ser uma autarquia econômica e ainda não obteve êxito na passagem desse modelo para um modelo de integração econômica internacional.

Empresas Estrangeiras no Brasil – Notou-se, neste estudo, que as indústrias de capital estrangeiro possuem em média maior nível de preparo para a competição internacional. Porém, esse melhor nível de preparo deve-se mais ao seu porte – superior ao da média da indústria nacional – do que a um melhor desenvolvimento organizacional em si. Isto significou, concretamente, que as empresas oriundas do Brasil atingem o mesmo nível de competitividade das estrangeiras quando obtêm as mesmas dimensões em porte e faturamento.

Grandes para competir – As evidências indicam pela forte correlação entre porte industrial e capacidade competitiva. Embora as pequenas e médias possam e devam buscar sua internacionalização – até mesmo como caminho para o crescimento – as grandes empresas são as que reúnem as melhores condições de atuar em mais de um país.

6.2 Sugestões de novos estudos

A presente pesquisa indicou, para o pesquisador, uma série de novas questões que podem vir a ser foco de novos estudos. Relacionam-se agora alguns desses tópicos que tangenciaram o presente trabalho e se mostraram pertinentes dentro da temática geral escolhida. Sugerem-se estudos nos seguintes campos:

Uma nova pesquisa para verificar se, entre as empresas pesquisadas, o percentual de exportadores tornou-se significativamente diferente desse percentual entre empresas do mesmo universo, mas não participantes da pesquisa. Buscar-se-ia aferir o impacto real da participação da pesquisa sobre as empresas diagnosticadas.

Estudos para identificar quais são e como se formam as “ilhas de competitividade” de certos setores em algumas regiões do Estado, fazendo com que, embora as médias por regiões sejam similares, elas sejam resultantes de vocações produtivas distintas.

Estudos para identificar o papel dos Clusters Industriais, também conhecidos como Arranjos Produtivos Locais, sobre o nível de competitividade das empresas deles participantes.

Uma pesquisa para aferir o papel da formação dos executivos, especialmente sua formação acadêmica, e o grau de sucesso de sua empresa nas ações de comércio internacional.

Sugere-se, por fim, um estudo específico sobre quais os contornos de uma política pública efetiva para conduzir mais empresas brasileiras rumo à exportação, qual o

papel do Estado, das universidades públicas e privadas, das entidades de classe e dos organismos de promoção das exportações em um amplo esforço nacional de internacionalização das empresas brasileiras.

Anexo 1 – Instrumento de Pesquisa

Foi enviado aos entrevistados o seguinte instrumento de pesquisa:

Caro Senhor,

Agradece-se desde já a sua colaboração para esta pesquisa que tem por objetivo contribuir para com o desenvolvimento da competitividade da Indústria Paulista.

Veja os benefícios que sua empresa irá obter com sua participação:

- Realizar um diagnóstico completo da sua capacidade de competir no comércio exterior (remeteremos por e-mail a pontuação obtida na pesquisa)
- Conhecer um método consagrado internacionalmente para acompanhar periodicamente o desenvolvimento das competências gerenciais de sua empresa.

Você pode ainda solicitar, se desejar, o envio gratuito da pontuação obtida pela sua empresa indicando um e-mail no espaço abaixo. Não é necessário identificar sua empresa. Os dados permanecerão em sigilo total, sendo analisados apenas estatisticamente, em conjunto às demais respostas.

Cordialmente,

Ricardo Pitelli de Britto

Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

Pesquisador

Orientador da Pesquisa

() Sim, Desejo receber gratuitamente os resultados da pesquisa, individualizados para minha empresa, através do e-mail: _____

Questões

Além das questões do Core V, Software da Michigan State University elaborado pelo Prof. Dr. S. Tamer Cavusgil, foram utilizadas as informações presentes no Banco de Dados da Fiesp e as questões abaixo relacionadas.

1. Qual a cadeia Industrial da qual sua empresa faz parte? (caso sua empresa faça parte de mais de uma destas cadeias, indique aquela que é a mais representativa dentro do faturamento de sua empresa):

- a) ☐ Automobilística
- b) ☐ Bens de Capital
- c) ☐ Biotecnologia–Agronegócios
- d) ☐ Biotecnologia-Complexo da Saúde.
- e) ☐ Café
- f) ☐ Cerâmica
- g) ☐ Cítricos
- h) ☐ Construção Naval
- i) ☐ Cosméticos
- j) ☐ Couro/Calçados
- k) ☐ Eletrônica de Consumo
- l) ☐ Farmacêutica
- m) ☐ Informática
- n) ☐ Madeira/Móveis
- o) ☐ Papel e Celulose
- p) ☐ Petroquímica
- q) ☐ Plásticos
- r) ☐ Siderurgia
- s) ☐ Teleequipamentos
- t) ☐ Têxtil/Confecções
- u) ☐ Outro. Especificar _____

2. Há participação de capital estrangeiro na sua empresa? De quanto? (Percentual de capital estrangeiro em relação ao total)

- ☐ Não.
- ☐ Sim. _____% de capital estrangeiro

3. Qual a participação das exportações sobre o faturamento total de sua empresa nos seguintes anos? As exportações foram:

Em 2003: _____% do faturamento total

Em 2002: _____% do faturamento total

Em 2001: _____% do faturamento total

Anexo 2 – Composição dos Grupos de Países

1. Regions

North America: Canada, United States of America, and territories in North America n.e.s.

Latin America: Antigua and Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belize, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Grenada, Guatemala, Guyana, Haiti, Honduras, Jamaica, Mexico, Netherlands Antilles, Nicaragua, Panama, Paraguay, Peru, Saint Kitts and Nevis, Saint Lucia, Saint Vincent and the Grenadines, Suriname, Trinidad and Tobago, Uruguay, Venezuela and other countries and territories in Latin America n.e.s.

Western Europe: Austria, Belgium, Cyprus, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Iceland, Ireland, Italy, Liechtenstein, Luxembourg, Malta, Netherlands, Norway, Portugal, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, United Kingdom, Bosnia and Herzegovina, Croatia, former Yugoslav Republic of Macedonia, Slovenia, Serbia and Montenegro, and territories in Western Europe n.e.s.

Central and Eastern Europe, the Baltic States and the Commonwealth of Independent States (transition economies), of which Central and Eastern Europe: Albania, Bulgaria, Czech Republic, Hungary, Poland, Romania and the Slovak Republic; the Baltic States: Estonia, Latvia and Lithuania; and the Commonwealth of

Independent States (CIS): Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Kazakhstan, Kyrgyz Republic, Moldova, Russian Federation, Tajikistan, Turkmenistan, Ukraine and Uzbekistan. The grouping former USSR refers to the Baltic States and the CIS.

Africa, of which North Africa: Algeria, Egypt, Libyan Arab Jamahiriya, Morocco and Tunisia; and Sub-Saharan Africa comprising: Western Africa: Benin, Burkina Faso, Cape Verde, Côte d'Ivoire, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Mali, Mauritania, Niger, Nigeria, Senegal, Sierra Leone and Togo; Central Africa: Burundi, Cameroon, Central African Republic, Chad, Congo, Democratic Republic of the Congo, Equatorial Guinea, Gabon, Rwanda, and Sao Tome and Principe; Eastern Africa: Comoros, Djibouti, Eritrea, Ethiopia, Kenya, Madagascar, Mauritius, Seychelles, Somalia, Sudan, United Republic of Tanzania and Uganda; and Southern Africa: Angola, Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibia, South Africa, Swaziland, Zambia, Zimbabwe and territories in Africa n.e.s.

The Middle East: Bahrain, Iraq, Islamic Republic of Iran, Israel, Jordan, Kuwait, Lebanon, Oman, Qatar, Saudi Arabia, Syrian Arab Republic, United Arab Emirates, Yemen and other countries and territories in the Middle East n.e.s.

Asia, of which West Asia: Afghanistan, Bangladesh, Bhutan, India, Maldives, Nepal, Pakistan and Sri Lanka; and East Asia (including Oceania): Australia; Brunei Darussalam; Cambodia; China; Fiji; Hong Kong Special Administrative Region of China (Hong Kong, China); Indonesia; Japan; Kiribati; Lao People's Democratic Republic; Macau, China; Malaysia; Mongolia; Myanmar; New Zealand; Papua New Guinea; Philippines; Republic of Korea; Samoa; Separate Customs Territory of Taiwan, Penghu, Kinmen and Matsu (Taipei, Chinese); Singapore; Solomon Islands;

Thailand; Tonga; Tuvalu; Vanuatu; Viet Nam and other countries and territories in Asia and the Pacific n.e.s.

Anexo 3 – Acordos de Integração Regional

ANDEAN: Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru and Venezuela.

APEC: Australia; Brunei Darussalam; Canada; Chile; China; Hong Kong, China; Indonesia; Japan; Republic of Korea; Malaysia; Mexico; New Zealand; Papua New Guinea; Peru; Philippines; Russian Federation; Singapore; Taipei, Chinese; Thailand; United States of America and Viet Nam.

ASEAN: Brunei Darussalam, Cambodia, Indonesia, Lao People's Democratic Republic, Malaysia, Myanmar, Philippines, Singapore, Thailand and Viet Nam.

CEFTA: Bulgaria, Czech Republic, Hungary, Poland, Romania, Slovenia and the Slovak Republic.

EUROPEAN UNION: Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Luxembourg, Netherlands, Portugal, Spain, Sweden and the United Kingdom.

MERCOSUR: Argentina, Brazil, Paraguay and Uruguay.

NAFTA: Canada, Mexico and the United States of America.

SAPTA: Bangladesh, Bhutan, India, Maldives, Nepal, Pakistan and Sri Lanka.

Anexo 4 – Classificação dos Produtos

A. Primary products

(i) Agricultural products

— Food: food and live animals; beverages and tobacco; animal and vegetable oils, fats and waxes; oilseeds and oleaginous fruit (SITC sections 0, 1, 4 and division 22).

— Raw materials: hides, skins and furskins, raw; crude rubber (including synthetic and reclaimed); cork and wood; pulp and waste paper; textile fibres and their wastes; crude animal and vegetable materials, n.e.s. (SITC divisions 21, 23, 24, 25, 26, 29).

(ii) Mining products

— Ores and other minerals: crude fertilizers (other than those classified in chemicals) and crude minerals; metalliferous ores and metal scrap (SITC divisions 27, 28).

— Fuels: (SITC section 3).

— Non-ferrous metals: (SITC division 68).

B. Manufactures: (SITC sections 5, 6, 7, 8 minus division 68 and group 891)

(i) Iron and steel: (SITC division 67).

(ii) Chemicals: organic chemicals (SITC division 51); plastics (SITC divisions 57, 58); inorganic chemicals (SITC division 52); pharmaceuticals (SITC division 54); other chemicals (SITC divisions 53, 55, 56, 59).

(iii) Other semi-manufactures: leather, leather manufactures, n.e.s., and dressed furskins; rubber manufactures, n.e.s.; cork and wood manufactures (excluding furniture); paper, paperboard and articles of paper pulp, of paper or of paperboard; non-metallic mineral manufactures, n.e.s.; manufactures of metals, n.e.s. (SITC divisions 61, 62, 63, 64, 66, 69).

(iv) Machinery and transport equipment: power generating machinery; other non-electrical machinery; office machines and telecommunications equipment; electrical machinery and apparatus; automotive products; other transport equipment (SITC section 7).

— Power generating machinery: power generating machinery and equipment minus internal combustion piston engines, and parts thereof, n.e.s. (SITC division 71 minus group 713).

— Other non-electrical machinery: machinery specialized for particular industries; metalworking machinery; general industrial machinery and equipment, n.e.s., and machine parts, n.e.s. (SITC divisions 72, 73, 74).

— Office machines and telecommunications equipment: office machines and automatic data processing machines; telecommunications and sound recording and reproducing apparatus and equipment; thermionic, cold

cathode or photo-cathode valves and tubes (SITC divisions 75, 76 and group 776).

— Electrical machinery and apparatus: electrical machinery, apparatus and appliances, n.e.s., and electrical parts thereof; minus thermionic, cold cathode or photo-cathode valves and tubes; minus electrical equipment, n.e.s., for internal combustion engines and vehicles, and parts thereof (SITC division 77 minus group 776 and subgroup 7783).

— Automotive products: motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons (other than public transport type vehicles) including station wagons and racing cars; motor vehicles for the transport of goods and special purpose motor vehicles; road motor vehicles, n.e.s.; parts and accessories of motor vehicles and tractors; internal combustion piston engines for vehicles listed above; electrical equipment, n.e.s., for internal combustion engines and vehicles, and parts thereof (SITC groups 781, 782, 783, 784, and subgroups 7132, 7783).

— Other transport equipment: (railway vehicles, aircraft, spacecraft, ships and boats, and associated parts and equipment); motorcycles and cycles, motorized and non-motorized; trailers and semi-trailers, other vehicles (not mechanically propelled), and specially designed and equipped transport containers; internal combustion piston engines for aircraft, and parts thereof, n.e.s.; internal combustion piston engines, marine propulsion; internal combustion piston engines, n.e.s.; parts, n.e.s., for internal combustion piston

engines listed above (SITC division 79, groups 785, 786, and subgroups 7131, 7133, 7138, 7139).

(v) Textiles: (SITC division 65).

(vi) Clothing: (SITC division 84).

(vii) Other consumer goods: household articles, travel goods, footwear, instruments and apparatus, photography, optical goods, watches and clocks, and other manufactured articles, n.e.s. (SITC divisions 81, 82, 83, 85, 87, 88, 89 excluding group 891, arms and ammunition). Of which furniture (SITC division 82), travel goods (SITC division 83), footwear (SITC division 85), and toys and games (SITC group 894).

C. Other products: commodities and transactions not classified elsewhere (including gold); arms and ammunition (SITC section 9 and group 891).

Anexo 5 – Definições de Serviços

Definition of commercial services

In the fifth edition of the Balance of Payments Manual, the current account is subdivided into goods, services (including government services, n.i.e.), income (investment income and compensation of employees), and current transfers. The commercial services category in this report is defined as being equal to services minus government services, n.i.e. Commercial services is further sub-divided into transport, travel, and other commercial services.

Transport covers all transportation services (sea, air and other — including land, internal waterway, space and pipeline) that are performed by residents of one economy for those of another, and that involve the carriage of passengers, the movement of goods (freight), rentals (charters) of carriers with crew, and related supporting and auxiliary services.

Travel includes goods and services acquired by personal travellers, for health, education or other purposes, and by business travellers. Unlike other services, travel is not a specific type of service, but an assortment of goods and services consumed by travellers. The -set common goods and services covered are lodging, food and beverages, entertainment and transportation (within the economy visited), gifts and souvenirs.

Other commercial services corresponds to the following components defined in BPM5:

- (i) communication services (telecommunications, postal and courier services);
- (ii) construction services;
- (iii) insurance services;
- (iv) financial services;
- (v) computer and information services (including news agency services);
- (vi) royalties and licence fees, covering payments and receipts for the use of intangible non-financial assets and proprietary rights, such as patents, copyrights, trademarks, industrial processes, and franchises;
- (vii) other business services, comprising trade related services, operational leasing (rentals), and miscellaneous business, professional and technical services such as legal, accounting, management consulting, public relations services, advertising, market research and public opinion polling, research and development services, architectural, engineering, and other technical services, agricultural, mining and on-site processing; and
- (viii) personal, cultural, and recreational services including audiovisual services.

Anexo 6 – Cadeias Industriais Brasileiras Estudadas pelo Ministério da Indústria e Comércio Exterior

As cadeias industriais estudadas foram:

Automobilística

Bens de Capital

Biotecnologia–Agronegócios

Biotecnologia-Complexo da Saúde

Café Cerâmica Cítricos

Construção Naval

Cosméticos

Couro/Calçados

Eletrônica de Consumo

Farmacêutica

Informática

Madeira/Móveis

Papel e Celulose

Petroquímica

Plásticos

Siderurgia

Teleequipamentos

Têxtil/Confecções

Divisão dos Grupos de Cadeias produtivas, de acordo com o estudo do MDIC:

No Grupo 1, encontram-se cadeias que se defrontariam com menores ameaças dada a liberalização prevista. São em geral superavitárias no período 1996-2001 e, tendem a ser competitivas, respeitando-se a heterogeneidade. Ressaltemos nesse sentido a cadeia de têxtil e confecções. De fato, certos segmentos da indústria têxtil – formados por grandes empresas integradas e com alto índice de mecanização – são bastante competitivos, mas convivem com outros segmentos – em especial confecções – com deficiências competitivas, seja pela escala produtiva e empresarial deficiente, seja pelo alto grau de informalidade, seja por deficiências tecnológicas, dentre outras. A prioridade da política negociadora é garantir maior acesso a mercados externos, em especial àqueles em negociação. Nestas cadeias, nem sempre a barreira encontrada pelos produtos brasileiros é tarifária, o que sugere uma negociação mais ampla do que apenas discutir a redução de tarifas. Do ponto de vista da política de competitividade, prevaleceriam ações que reforcem posições competitivas já alcançadas, sobretudo no que tange à agregação de valor nas exportações (via diferenciação de produtos) e no apoio à internacionalização de

empresas, especialmente para melhorar e ou controlar a distribuição nos mercados externos (via marcas próprias ou redes, por exemplo). Encontram-se neste grupo as cadeias do agronegócio (café, celulose e papel, cítricos), intensivas em mão-de-obra (couro e calçados) e intensivas em escala, como siderurgia.

No Grupo 2, estão as cadeias que têm sérias deficiências competitivas – por razões diversas – e que são cronicamente deficitárias. Neste caso, há que se ter a máxima cautela na negociação dos cronogramas de desgravação tarifária. Deveriam ser empreendidas sólidas políticas de competitividade para reduzir tais deficiências durante o prazo de maior proteção. Ações como reestruturação patrimonial (promover concentração e saneamento financeiro), desenvolvimento tecnológico (produtos e processos) e apoio a cooperação interfirmas (entre nacionais e ou destas com as estrangeiras) são essenciais para a superação ou a forte redução destas deficiências competitivas. Encontram-se neste grupo importantes segmentos da base industrial (bens de capital seriados e petroquímica), a cadeia de transformados plásticos, de heterogeneidade comprovada (no tamanho e na competitividade das firmas), mas forte geradora de empregos; além da cadeia de construção naval. Por exemplo, na cadeia de celulose e papel, importantes elos do setor papeleiro têm sérias deficiências competitivas.

No Grupo 3, prevalecem cadeias em que oportunidades e ameaças são localizadas e ou se anulam. Não são necessariamente sensíveis a novas rodadas de liberalização, uma vez que são mais dependentes, por exemplo, de certificação ambiental (madeiras), diferenciação via marcas e distribuição comercial (cosméticos), ou são pouco transacionáveis (“tradeables”), como cerâmica. Neste caso, a ação negociadora e as políticas de competitividade devem ser mais

seletivas e precisas, não emergindo qualquer prioridade entre elas. De qualquer forma, políticas pró-internacionalização, pró-diferenciação de produtos (marcas e design, por exemplo em cosméticos e móveis), pró-reestruturação patrimonial e fundiárias/ambientais (madeira) deverão ser empreendidas.

Finalmente, no Grupo 4 encontram-se cadeias que participam intensamente da corrente de comércio, em sua maioria deficitárias, e em que predomina o comércio intrafirma. Isto é, os fluxos comerciais continuam dependendo da posição competitiva de cada cadeia, mas este condicionante não é o único nem o mais relevante. Entram em cena as estratégias das empresas estrangeiras que controlam estes setores. Tais estratégias, tomadas de acordo com a importância conjuntural e estrutural da filial brasileira na rede corporativa, definem o desempenho comercial da cadeia. Isto significa que a prioridade de política é uma negociação que promova o aumento da relevância da filial local na estrutura mundial das empresas e que, desta forma, permita alcançar superávits comerciais ou, pelo menos, imponha significativa retração dos déficits de cada cadeia. Cautela na desgravação, manutenção de políticas de conteúdo local e ou de comércio administrado, acesso a mercados e políticas de apoio ao desenvolvimento tecnológico continuam sendo muito relevantes, mas serão tão ineficientes quanto menor for a capacidade de negociação com as empresas estrangeiras.

Anexo 7 – Recomendações Estratégicas do Core

De acordo com o posicionamento das empresas na matriz de classificação de prontidão Produto X Mercado, o Core V, elaborado pelo Dr. S. Tames Cavusgil, da Michigan State University, apresenta um conjunto de sugestões estratégicas conforme o quadro a seguir. Para conhecer detalhadamente as características de cada uma das sugestões estratégicas é preciso entrar em contato com a MSU, solicitando o software.

Organization al readiness + -	1 - involvement in selected foreign markets	2 - selective management-driven market entry	3 - aggressive penetration of foreign markets
	4 - conservative exploration of export markets	5 - selective exploration of exporting	6 - selective product-driven market entry
	7 - export only on selective, reactive basis	8 - conservative exploration of exporting	9 - gradual learning and expansion of export capabilities
	- Product readiness +		

Referências Bibliográficas

AABY, N.E. e SLATER, S.F. ***Managerial influences on export performance: a review of empirical literature***, *International Marketing Review*, v.6, n.4, p.7-26, 1989.

AAKER, D.A.; Kumar, V.; Day, G.S. ***Marketing research***. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1995.

ALEXANDER, Ralph S., CROSS, James S., CUNNINGHAM, Ross, M. ***Industrial marketing***. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1961.

ALVES-MAZZOTTI A. J. e GEWANDSNAJER F. ***O Método nas Ciências Naturais e Sociais Pesquisa Qualitativa e Quantitativa***. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

ANDRADE, Maria M. ***Como Preparar Trabalhos de Pós-Graduação***. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

ANSOFF, I. ***Corporate Strategy***, Boston: 1965.

ASTI-VERA, A. ***Metodologia da pesquisa científica***. Porto Alegre: Globo, 1980.

AULAKH, P.S. e KOTABE, M. ***An assessment of theoretical and methodological development in international marketing:1980-1990***, *Journal of International Marketing*, v.1, n.2, p.5-28, 1993.

AZEVEDO Israel B. ***O Prazer da Produção Científica***. São Paulo: Editora Prazer de Ler, 1992.

AZEVEDO, Alexandre Cabral de. ***A Adoção de inovações pelos Consumidores: O Caso do Comércio Eletrônico Via Internet***. Dissertação (Mestrado), Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2000

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey** . Editora da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 1999.

_____ ***The Practice of Social research***. Belmon, Ca: Wadsworth, 2001.

BAGOZZI, Richard P. Causal ***Models in Marketing***. New York: John Wiley & Sons, 1980.

BALDWIN, R. ***Determinants of Trade and Foreign Investment: further evidence***. Review of Economics and Statistics, Vol. 61, págs. 40-48, 1979.

BARBERO, Edson Ricardo. **Estratégia Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa**, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Junho, 2003.

BARROS Aidil J. Paes de e LEHFELD Neide A. de S. ***Fundamentos de Metodologia***. São Paulo: Editora Mac Graw Hill, 1986.

BATEMAN,T.E e SNELL, S.A. **Administração – Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BEAMISH, P.W. *et al.* ***The performance characteristics of Canadian versus U.K. Exporters in Small and medium sized firms***, *Management International Review*, v.33, n.2, 1993.

BECK, Cheryl T. ***Phenomenology: it's us in nursing research***. 28.abr.1994. Arquivo eletrônico: <http://elsa.dmu.ac.uk/~elsa/GASS/ns/0000004700000047.html>. 10.jan.1996.

BELASCO, James **A. Ensinando o Elefante a dançar**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

BERNSTEIN, A. ***Jacks cracks the whip gain***, *Business Week*, Dezembro, 1997.

BERTERO, C. O. **Elaboração de teorias em Administração Estratégica**, Notas de aula, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

BOONE, Louis E., e KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

BOSS, M. **O-Modo-de-Ser-Esquizofrênico à luz de uma fenomenologia Daseinalítica**. v.3, p.5-28. Daseinalyse, 1977.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, T. **Logística Empresarial: o processo de integração de cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOYD J., e MASSY, W. F. **Administração de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 1978.

BOYD, Haper W. **Pesquisa Mercadológica**. 3º Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1978.

BRECHER, R. e CHOUDRI, E. **The Leontief Paradox, Continued**. Journal of Political Economy, Vol 90, No. 4, págs. 820-823, 1982.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BUELL, Victor P. **Marketing management in action**. San Francisco: McGraw Hill, 1966.

BURNS, E.M. **História da Civilização Ocidental**. Rio de Janeiro: Editora Globo, 1999.

BURTON,F.N. e SCHLEGELMILCH, B.B. **Profile analysis of nonexporters versus exporters group by export involvement**, *Management international studies*, vol.27, n.1, p.38-49, 1987.

BUZZEL, Robert D. e BRADLEY, Galé. **PIMS - O Impacto das Estratégias de mercado no resultados das empresas (Profit Impact of Marketing Strategy)** São Paulo: Editora Pioneira, 1991.

BYRNE, Barbara M. **Structural Equation Modeling with EQS and EDS/Windows: Basic Concepts, Applications and Programming**. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc, 1994.

BYRNS, Ralph T. e STONE, Gerald W. **Macroeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CAPALBRO, Creusa. **Metodologia das ciências sociais: A fenomenologia de Alfred Schutz**. Rio de Janeiro: Antares, 1979.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**, Editora Paz e Terra, 1999.

CAVES, R.E. e JONES, R.W. **World Trade and Payment**, 4a. Edição, Boston, E.U.A, 1985.

CAVUSGIL, T. S. **Company Readiness to export**, Michigan State University, 1998.

_____ e NEVIN, J.N. **Internal Determinants of export marketing behaviour: na empirical investigation**, *Journal of Marketing Research*, v.18, n.1, p.114-119, 1981

CEPEDA, M. I.; FERNANDES, M.; WASLANDER, A.C. **Brazil's head start in on line banking**. No 2. The Mckinsey Quarterly., 2001.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHURCHILL, Jr., Gilbert A e PETER, J. Paul. **Marketing – criando valor para os clientes**. 2ª Edição (1998). São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Marketing Research: Methodological Foundation Seventh Edition**, Orlando Fla.: The Dryden Press, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

_____. **Marketing Básico**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

COHEN, Marlene Z. e OMERY, Anna. ***Schools of Phenomenology***, in: **MORSE, Janice M. (editor), critical issues in qualitative research methods**. p. 136-156. London: Sage Publications, 1994.

CORBIN, Julia. ***Qualitative data analysis for grounded theory***. In **CHENITZ, W.C. e SWANSON, J.M., eds. From Practice to grounded theory: qualitative research in nursing**, p. 91-101. Menlo Park, California: Addison Wesley, 1986.

CUNDIFF, E.W. e STILL, R.R. ***Basic marketing – concepts, environment and decisions***. New Jersey: Prentice Hall, 1964.

CZINKOTA, M.R. e RONKAINEN, I.A. ***International Marketing***, 7a. Edição. Mason: Thomson, 2004.

DEVOE, Merril. ***How to tailor your sales organization to your markets***. New Jersey: Prentice Hall, 1964.

DRUCKER, Peter F. ***Inovação e espírito empreendedor***. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

_____. ***O melhor de Peter Drucker: A Administração***. São Paulo: Livraria Nobel, 2001.

DUPAS, Gilberto. ***Globalização e exclusão social***. 3ª Edição. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

EINHORN, B. ***China's CD pirates find a hangout***, *Business Week*, Dezembro, 1997.

ETEZEL, Michael J., WALKER, Bruce J. e STANTON, William. ***Marketing***. 11ª Edição. São Paulo: Editora Makron Books, 2001.

EVERITT, Brian S.; DUNN, Graham. ***Applied Multivariate Data Analysis***. London: Edward Arnold Hodder Headline PCL, 1991.

FARIAS, S.A.; SANTOS, R da Costa. ***Modelagem de Equações Estruturais e Satisfação do Consumidor: Uma Investigação teórica e prática***. 23. Encontro da

Anpad – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu, 1999.

FAUSTINO, Horácio Crespo. ***O Paradoxo de Leontief no quadro das várias teorias do comércio internacional.*** Centro de Estudos e Documentação Européia, Documento de Trabalho No. 1, março de 1990.

FINGER, M., OLECHOWSKI, A., ***The Uruguai Round.*** Washington: The Word Bank, 1990.

FISHER, Lawrence. ***Industrial marketing.*** London: Business Books Lt, 1969.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACCOL, Amarolinda Zanela; -SECAROLA, Jean. ***Método de Pesquisa Survey.*** Revista de Administração, São Paulo, V. 35, n.3, p.105-112, julho/setembro 2000.

GIL, Antonio C. ***Como Elaborar Projetos de Pesquisa.*** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

GREEN, J.R. e SCHOTCHMER, S. ***On the division of profit in sequential innovation,*** *The Rand Journal of Economics*, v. 26, 1995.

GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand, MASINI, Nildo e BRITTO, Ricardo Pitelli. ***Tradings: presença brasileira no cenário econômico mundial.*** São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. ***Marketing: As controvérsias do marketing moderno.*** Volume 18 nº04 out/dez. São Paulo: RAUSP, 1983.

_____. Uma análise de marketing sobre a expansão do comércio exterior brasileiro. Tese (Livre-docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

GUNARATNA, Rohan, ***Inside Al Qaeda: Global Network of Terror.*** New York: Columbia University Press, 2002.

HAGUE, P. e JACKSON, P. ***Faça a sua própria Pesquisa de Mercado***. São Paulo: Editora Nobel, 1995.

HAIR Jr., J.F.; ADERSON, R.E.; TATHAN, R.L.; BLACK, W.C. ***Multivariate Data Analysis: with Readings***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. ***Do you really have a global strategy?*** *Harvard Business Review*, Boston, Julho-Agosto, 1985.

Competindo pelo futuro, Editora campus, 1995.

HEISEMBERG, W. ***Física e filosofia***. Brasília: Universidade de Brasília, 1987.

HESSE, M. ***The Structure of Scientific Inference***. Basingstoke: Macmillan, chs. 1,2. 1974.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. ***Strategic Management – Competitiveness and Globalization***, Terceira Edição, ITO, Cincinnati, Ohio, E.U.A, 1999.

HUTT, Michael D. e SPEH, Thomas W. ***B2B – gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais***. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HYMER, R. e CAVES, R.E. ***Multinational Enterprise and Economic Analysis***, Cambridge: England, 1985.

IANNI, Octavio. ***Teorias da Globalização***. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

INKPEN, A.C. e BEAMISH, P.W. ***Knowledge, Bargaining power and instability of joint-ventures***, *Academy of Management Review*, v.22, 1997.

JÖRESKOG, Karl G. e SÖRBOM, Dag. ***Lisrel 7 – A Guide to the Program and Applications***, Second Edition. Chicago, Ill.: SPSS Inc, 1989.

KATSIKEAS, C.S.; DENG, S.L. e WORTZEL, L.H. ***Perceived Export Success factors of Small and Medium-sized Canadian Firms***, *Journal of International Marketing*, V.5, n.4, p.53-72, 1997

KIM, W.C e KWANG, P. **Global Strategy and Multinational's entry model choice**, *Journal of International Business Studies*, 1992.

KINCHELOE, Joe L. **A formação do professor como compromisso político**. *Mapeando o pós-moderno*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing - análise planejamento implementação e controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing**, Edição do Novo Milênio. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing** – Ed. Compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

_____. **Marketing management – analysis, planning and control**. 10th edition New Jersey: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing management – analysis, planning and control**. 1th edition., New Jersey: Prentice Hall, 1967.

KRUGMAN, Paul R. (1986): “Introduction: New Thinking about Trade Policy”. In: _____. (ed.) (1986): **Strategic Trade Policy and The New International Economics**. Cambridge: The MIT Press, 1992 (pp. 1-22).

KUCZYNSKI, Pedro-Pablo e WILLIAMSON, John. **After the Washington Consensus – Restarting Growth and Reform in Latin America**. Washington: Institute for International Economics, 2003.

LADEIRA, Rodrigo. **Razões que Levam Consumidores Brasileiros a Comparem Pela Internet**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

LAS CASAS Alexandre L. ***Plano de Marketing para micro e pequena empresas***. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

LATIF, Sumaia Abdel. ***Modelagem de Equações Estruturais***. Dissertação (Mestrado). Instituto de Matemática e Estatística. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000

LEAMER, Edward. ***The Leontief Paradox, Reconsidered***. Journal of Political Economy. Vol. 88, págs. 495-503, 1980.

LEVITT, T. a Globalização dos Mercados, *Harvard Business Review*, 1983.

_____. ***A Imaginação de Marketing***. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1995.,

LEWIS, Barbarea e LITTLER, Dale. ***Dicionário enciclopédico de Marketing***. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

LINNEMAM, Robert E. e STANTON, John. ***Marketing de Nichos - uma estratégia vencedora***. São Paulo: Editora Makron Books, 1993.

LIVINGSTONE, James M. ***Pesquisa de Mercado: uma abordagem operacional***. São Paulo: Editora Pioneira, 1982

MACKE, Janaina. A ***Pesquisa-ação como Método de Intervenção nas Organizações: Uma Aplicação Prática***, Dissertação (Mestrado), Faculdade de Administração. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

MACKENZIE, Scott B. ***Opportunities for improving consumer research through latent variable structural equation modeling***. Journal of Consumer Research. V. 28, no1, June, 2001.

MACLEAN, S.; GRAY, K. ***Structural Equation modeling in Market Research***. Journal of the Australian Market Research Society. www.smallwaters.com/whitepapers/marketing/maclean.html, 1998.

MADSEN, T.K. ***Successful export marketing management: some empirical evidence***, *International marketing review*, v.6, n.4, 1989.

MALHOTRA, Naresh K. ***Marketing Research: An Applied Orientation***. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, Inc, 1999.

_____. ***Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada***. 3ª Edição Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MARCOVITCH, Jacques (organizador). ***Cooperação internacional: estratégia e gestão***. São Paulo: Edusp, 1994.

MARTINS, Gilberto A. ***Manual para elaboração de monografias e dissertações***. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Joel e BICUDO, Maria A.V. ***A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos***. São Paulo: EDUC/Moraes, 1989.

MASINI, Elsie F. S. ***O enfoque fenomenológico de pesquisa em educação***. In: FAZENDA, Ivani (organizador) ***Metodologia da pesquisa educacional***. 1ª edição. São Paulo:, Cortez, 1989.

MATTAR, Fauze N. ***Pesquisa de Marketing*** - Edição Compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MAZZON, José Afonso. ***Análise do Programa de Alimentação do trabalhador sob o Conceito de Marketing Social***. São Paulo: Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1981.

MCCARTHY, E. Jerome . ***Marketing Essencial***. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

McDANIEL JR, Carl. ***Marketing: an integrated approach***. New York: Harper e Row, publishers, 1979.

McDERMID, W.A. ***Industrial marketing series***: No. 10. New York, N.Y: American Marketing Association, 20 Vesey Street, 1930.

MINERVINI, Nicola. **Exportar – competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. e AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia**, Editora Bookman, São Paulo, 1999.

_____. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

MOTTA, F.C.P. **Teoria Geral da Administração**, Editora Thomson, 2002.

MOURA CASTRO, Claudio. **A prática de pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.

OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Pioneira 1997.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. New York: Addison-wesley Publishing Co, 1991.

PARRA, Domingos e SANTOS, João A. **Apresentação de trabalhos científicos**. 3ª Edição, São Paulo: Editora Futura, 2000.

_____. **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Futura 1999.

PETERS & ROBINSON, V. **The Origins and Status of Action Research**. Journal of Applied Behavioral Science, 1984.

PINO, Laurence J. **Encontrando seu nicho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1994.

POPPER, Karl. **A lógica da descoberta científica**. São Paulo: Edusp/Itatiaia. 1975

PORTER, M.E. **A Vantagem Competitiva das nações**, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1990.

_____. **Changing patterns of international competition**, California Management Review, Volume XXVIII, n.2, 1986.

_____. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise da indústria e da**

concorrência, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1986.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRIDE, Willian M., FERREL, O.C. **Marketing – conceitos e idéias**. 11ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

RAY, Marilyn A. **The richness of phenomenology: philosophic, theoretic and methodology concerns**, in: MORSE, Janice M. (ed) **Critical issues in qualitative research methods**. P. 117-135. London: Sage Publications, 1994.

REEDER, Robert R., BRIERTY, Edward G., REEDER, Betty H. **Industrial marketing – analysis, planning and control**. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

REZENDE, Antônio M. **Concepção fenomenológica em educação**. São Paulo: Cortez, 1990.

ROESCH, S.M.A. **A dissertação de mestrado em administração: proposta de uma tipologia**. v.31, n.01, p. 75-83, jan./mar. São Paulo:, Revista de Administração da U.S.P., 1996.

ROSA, Fernando de. **Canais de Atendimento Eletrônico e Satisfação, Retenção e Rentabilidade de Clientes em Bancos**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. São Paulo: Editora Saraiva, 1995.

RUSSELL, Bertrand. **História da filosofia ocidental**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 4 volumes, 1967.

SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V. M.C de; SILVA, M.S.M.da **The internacionalization process of services firms: A two-case study in Brazil**, Série Working Paper, COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

SAMARA Beatriz S. e BARROS José C. ***Pesquisa de Marketing***. São Paulo: Editora Makron Books, 1997.

SAMPIERI, R. H. *et al.* ***Metodología de la investigación***. México: MacGraw-Hill, 1991.

SANDERS, Patrícia, ***Phenomenology: A new way of viewing organizational research***. Academy of Management Review, vol. 7, no.3, p. 353-360, 1982.

SANDS, R.G. e MCCLELLAND, T. ***Emic and ethic perspectives in ethnographic research on the inter disciplinary team***. In HEADLAND, PIKE e HARRIS, eds. *Emics and ethics: the insider/outsider debate*. P.32-41. Newbury Park, California: Sage, 1990.

SCHEWE, Charles D . ***Marketing***. São Paulo: Editora Mac Graw Hill. 1989.

SCHLENDER, B. ***Sony on the brink***. New York: Fortune, Junho, 1995.

SCHRADER, Achim. ***Introdução à pesquisa social empírica; um guia de planejamento, a execução e a avaliação de projetos de pesquisas não experimentais***. Porto Alegre: Globo/UFRGS, 1974.

SCHUMACKER, Randall E.; LOMAX, Richard G. ***A Beginner`s Guide To Structural Equation Modeling***. Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 1996.

SELLTIZ, Claire, WRIGHTSMAN, Lawrence S. e COOK, Stuart Harcour. ***Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais***. 2º Edição Volumes 01,02,03. São Paulo: Editora EPU Editora Pedagógica e Universitária, 1987.

SEMENIK, Richard. ***Princípios de Marketing***. São Paulo: Editora Makron Books. 1995.

SETHI, S. P e ELANGO, B. ***The influence of “country of origin” on multinational corporation global strategy: A conceptual framework***, *Journal of International marketing*, North-Holland, n.5, pg.285-298, 1999.

SEVERINO Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 20ª Edição. São Paulo: Editora Cortez, 1997.

SIQUEIRA Antonio Carlos Barroso de. **Segmentação de Mercados Industriais**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SMITH M. E., THORPE R. e LOWE A. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

SMITH, Wendell. **Product differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies** V. 21. p. 3-8. Journal of Marketing, Julho, 1956.

SPANOUDIS, S. **Apresentação e introdução**. In HEIDEGGER, Martin. Todos nós... ninguém. São Paulo: Moraes, 1981.

STANTON, William John. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Editora Pioneira, 1980.

SWANSON, Janice M. **Analyzing data for categories and description**. In CHENITZ, W.C. e SANSON, J.M., eds. **From practice to grounded theory: qualitative research in nursing**, p. 121-132, menlo Oark, California: Addison-Wesley, 1986.

TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Getulio Vargas, 1999.

TATEMOTO, M. e ICHIMURA, S. **Factor Proportions and Foreign Trade: The case of Japan**. Review of Economics and Statistics, Vol. 41, págs. 207-224.

TAVARES, Julio C. PASQUALE Pierrotti P. DUBNER Alan G. **Dicionário de Termos de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

TELLES, Renato. **A efetividade da matriz de Amarração do Mazzon nas Pesquisas em Administração**. Revista de Administração da USP/RAUSP. São Paulo, V.36, n. 4, 2001.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, A.N.S. ***Introdução à pesquisa em ciências sociais***. São Paulo: Atlas, 1992.

TROUT Jack. ***Diferenciar ou Morrer Sobrevivendo em uma competição mortal***. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VAVRA Terry G. ***Marketing de relacionamento - after marketing***. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

VERNON, R. ***International Investment and international trade in the product life cycle***, *Quarterly Journal of Economics*, v.80, 1996.

WALTERS, P.G.P. e SAMIEE, S. ***A model for assessing performance in small U.S. exporting firms***, *Entrepreneurship Theory and practice*, Inverno, 1990.

WAN, W. P. e HOSKINSSON, R. E. ***Home Country environments, corporate diversification strategies e firm performace***, *Academy of Management Journal*, Volume 46, n.1, pg. 27-45, 2003.

WEBSTER Jr., Frederick E. ***Industrial marketing strategy***. New York: John Wiley & Sons, 1984.

WEINSTEIN Art. ***Segmentação de Mercado***. São Paulo: Editora Atlas. 1995.

WELSH, D.E. e WELSH, L.S. ***The international process and networks: a strategic management perspective***, *Journal of International Marketing*, Vol.4, n.3, - .11-28, 1996.

WHITTINGTON, R. ***O que é Estratégia***, Editora Pioneira, São Paulo, 2002.

WILLIAMSON, John. ***A Economia Aberta e a Economia Mundial: um texto de economia internacional***. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

WILLIAN T. Brooks. ***Vendendo para Nichos de Mercado***. São Paulo: Editora Atlas. 1993.

YIN, Robert K. ***Case study research: design and methods***. London: SAGE Publications, 1984.

YIP, G. ***Global Strategy: In a world of nations?*** *Sloan management Review*, Outono, p.29-41, 1989.

ZACCARELLI Sergio B. e FISCHIMANN Adalberto A. LEME Ruy A. da Silva. ***Ecologia de empresas: Um estudo do ambiente empresarial***. São Paulo: Editora Atlas 1980.

_____. ***Estratégia e Sucesso nas Empresas***. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

_____. ***Estratégia moderna nas empresas***. São Paulo: Zarco Editora, 1996.

ZEMKE Ron, ***A Nova Estratégia do Marketing***. São Paulo: Editora Harbra, 1991.

Outras fontes de informação

EUROSTAT, Comext and New Cronos databases

FAO, Production Yearbook

FAO, FAOSTAT Agriculture database

IMF, Balance of Payments Statistics

IMF, International Financial Statistics

IMF, World Economic Outlook database

OECD, Main Economic Indicators

OECD, Monthly Statistics of International Trade

OECD, National Accounts

OECD/IEA, Energy Prices & Taxes

UNECE, Economic Survey of Europe

UNECLAC, Overview of the Economies of Latin America and the Caribbean

UNIDO, National Accounts Statistics Database

UNSD, Comtrade database

UNSD, International Trade Statistics Yearbook

UNSD, Monthly Bulletin of Statistics

World Bank, World Development Indicators

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC

Banco Central do Brasil – Bacen

Índice Remissivo

Aaby e Slater	41	Douglas E Wind.....	54
Abboushi	65	Dupas	21
Abordagem Baseada em Recursos.....	47	Einhorn	61
Adam Smith	23	Einstein.....	90
Ansoff.....	44	Escola de Frankfurt	90
Antarctica.....	64	Estratégia Básica	51
Aulakh E Kotabe	42	Estratégia Internacional.....	51
Autolatina.....	62	Estratégias de Internacionalização	36
Babbie.....	86	Estratégias Globais puras	52
Baldwin	26	Estratégias Internacionais.....	49
Barbero	44	Estratégias Multidomésticas.....	52, 53
Bartlett e Ragan.....	62	exportação de serviços	7
Beamish.....	42	Falcon Drilling.....	64
Bertero	35	Faustino.....	25
Brahma	64	Fayol.....	44
Brasil no Comércio Global.....	9	FECAMP.....	97
Brecher e Choudri.....	27	FIESP	104
Bucyrus-Erie	61	Finger e Olechowski.....	21
Burton e Schlegelmilch.....	41	FIPE.....	97
Byrns e Stone	19	Ford Motor Company	62
Castells	53	Funcex.....	11
Caterpillar	62	Fundo Monetário Internacional	3
Caves e Jones	38	Fusões e Aquisições	63
Cavusgil e Nevin.....	41	Gatt.....	13
China	38	General Electric.....	63
Ciclo de Vida Internacional do Produto	28	Gevisa	62
Clusters.....	149	Globalização.....	4
Coca-Cola.....	54	Golls, Sambharyas e Tucci	54
Consenso de Washington	18	Green e Schotchmer	61
Constantine.....	37	Grisi	6, 24, 30
Crescimento do Comércio Global.....	3	Gunaratna	22
Cummins.....	61	Hamel	46
David Ricardo	23	Harvard Business Review	52
Dívida Externa Brasileira	15	Hecksher	24

Hitt.....	36	Moura Castro.....	85
Hymer e Caves	39	Muro de Berlim	4
Inkpen e Beamich.....	62	Naidu e Prasad.....	59
intensidade capitalística	26	Nonaka e Takeuchi	73
Interações observador-objeto.....	88	Normas Fito-Sanitárias.....	59
IPEA.....	15	Ohlin	24
Japão	26	OMC	54, 55
Johanson e Vahle	39	ONU.....	30
Katsikeas, Deng e Wortzel	41	Pan e Tse	62
Kim e Hwang	57	Paradoxo de Leontief	27
Kincheloe	90	Patentes	61
Komatsu.....	61	Pesquisa Ação	91
Kotler e Armstrong.....	36	Philips	60
Krugman	28	Popper.....	89
Krugman e Obstfeld.....	16	Porter.....	28
Kuczynski e Williamson	18	Prahalad	46
Lakatos e Marconi	89	Produtos “capital-intensivos”	25
Leamer.....	26, 27	Produtos “mão-de-obra-intensivos”.....	25
Lenway e Murha	39	Prontidão Organizacional	67
Leontief	25	Punnett e Ricks	59
Li	39	Quinn	40
Licenciamento.....	60	Reading & Bates	64
Logística	5	Reid	39
Luciano G. Coutinho.....	97	Restrições não Tarifárias	59
Lyles e Salk	62	Rosentein e Rasheed.....	39
Madsen	42	<i>Royalties</i>	60
Malhotra.....	86	Sacramento	37
Marcovitch	21	Samiee e Roth.....	52
Matriz de Amarração	115	Schlender	60
Mazzon	106	Selltiz e Cook	89
MDIC.....	12	Sethi e Elango	37
<i>Merger and Aquisitions</i>	63	Sony	60
Mintzberg.....	45	Tatemoto e Ichimura	25
Mitsubishi Motors Company	54	Taxa de abertura da economia	10
Modelo de Regressão Múltipla	141	Taxas Alfandegárias Médias.....	13
Modelo de Regressão Simples.....	129	Taylor.....	44
Modos de Internacionalização.....	55	UNCTAD.....	55
Modos de Internacionalização ou Entrada ...	56	Universo da Pesquisa	103
Motta	44	<i>Uppsala Business School</i>	40

Vantagem Competitiva	39
Vernon	27
Volkswagen	62
Wall Mart.....	58
Walters e Samiee	42
Wan e Hoskisson.....	37
Welch e Welch.....	36

Wells Jr.....	28
Whipp	35
Whittington	35
Williamson	17
Yip	50
Zou e Stan	42