

PRONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPAD

**MANOEL APARECIDO DOS SANTOS**

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA: O CASO DE UMA EMPRESA DE MÉDIO  
PORTE DO RAMO METAL-MECÂNICO

CURITIBA  
2005

MANOEL APARECIDO DOS SANTOS

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA: O CASO DE UMA EMPRESA DE MÉDIO  
PORTE DO RAMO METAL-MECÂNICO

Dissertação de mestrado  
apresentada como requisito parcial à  
obtenção do título de Mestre em  
Administração, área de concentração  
em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Jansen Maia Del  
Corso

CURITIBA  
2005

## TERMO DE APROVAÇÃO

### **“A INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA: O CASO DE UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO RAMO METAL-MECÂNICO”.**

Por

#### **MANOEL APARECIDO DOS SANTOS**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva,  
Diretor do Programa.

Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso,  
Orientador.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marianne Hoeltgebaum,  
Examinadora.

Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D.,  
Examinador.

## DEDICATÓRIA

Esta dissertação é dedicada à Marina, Rita e Daniel, meus filhos, sem eles a minha passagem pela vida teria sido sem sentido.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus sinceros agradecimentos a aqueles que colaboraram para a elaboração deste trabalho:

À Indústria Mecânica Hübner, especialmente nas pessoas dos Srs. Nelson Hübner, Fernando Gabel e da Sra. Anne Catrin Voght, pois me abriram as portas da empresa para a realização da pesquisa;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso

A sorte favorece a mente bem preparada  
Louis Pasteur

## RESUMO

Este estudo investigou o processo completo de internacionalização de uma empresa de porte médio do ramo metal-mecânico. A pesquisa comparou o modelo de internacionalização usado pela empresa aos modelos mais tradicionais encontrado na literatura. Após o foco inicial nos modelos de internacionalização gradual, notadamente os da Escola de Uppsala, verificou que a empresa havia nascido doméstica e se internacionalizado de maneira não gradual, surgindo o modelo das empresas renascidas globais. A pesquisa foi feita como estudo de caso e foram entrevistados os principais executivos da empresa na época de sua internacionalização. Como o objetivo do estudo foi mostrar a história completa da internacionalização da empresa, estudaram-se as razões de sua internacionalização, como foi feita a internacionalização, o que se aprendeu com a internacionalização e por fim quais foram os resultados para a empresa da opção de se internacionalizar.

**Palavras chaves:** Internacionalização, internacionalização gradual, empresas nascidas globais, empresas renascidas globais.

## ABSTRACT

This study investigated the complete process of internationalization of a medium size metal-mechanic enterprise. The work compared the internationalization model used by the company to the models more usually found in scientific literature. After the initial focus on the models of gradual internationalization, more particularly the Uppsala Internationalization Model, it was understood that the company was born local and became international in a non-gradual way. This model was called reborn global company. The research was made with the design of case study and interviews were made with the main executives of the company at the time of its internationalization. Since the aim of the study was to show the whole history of the company's internationalization, it was studied the reasons for the internationalization, the way it was actually done, what was learned with the internationalization and the final results of the company after the internationalization.

**Key words:** Internationalization, gradual internationalization, born global companies, reborn global companies.



**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 1: Estágios no processo de internacionalização da firma. ....	30
FIGURA 2: Comportamento exportador na adoção do processo de inovação.....	33
FIGURA 3: Quadro comparativo de modelos de internacionalização gradual. ....	36
FIGURA 4: Diferenças entre firmas tradicionais e as nascidas globais.....	40
FIGURA 5: “Nascida Global” e conceitos similares. ....	43
FIGURA 6: Reduções físicas como forma de incentivo à exportação. ....	50
FIGURA 7: Participação das pequenas e médias empresas nas exportações. ....	52
FIGURA 8: Mercados servidos pela empresa. ....	69
FIGURA 9: modelo de internacionalização das empresas renascidas globais.....	96

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA .....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	12
1.4 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO E LIMITAÇÕES .....	14
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA.....	17
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA.....	19
<b>2.2.1 A empresa internacionalizada</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2 Motivações para a busca de mercados internacionais</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.3 Modelos de internacionalização</b> .....	<b>23</b>
2.2.3.1 O modelo de Uppsala.....	24
2.2.3.2 O modelo de Bilkey e Tesar .....	27
2.2.3.3 O modelo de Cavusgil .....	28
2.2.3.4 Modelo de Reid .....	31
2.2.3.5 Modelo de Czinkota.....	33
<b>2.2.4 Críticas ao modelo de internacionalização gradual da firma</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.5 Empresas nascidas globais</b> .....	<b>37</b>
<b>2.2.6 Empreendedorismo internacional</b> .....	<b>44</b>
<b>2.2.7 Internacionalização influenciada pela administração da empresa</b> .....	<b>45</b>
<b>2.2.8 Investimento direto no exterior e o ciclo de vida dos produtos</b> .....	<b>46</b>
2.3 OUTROS TEMAS RELEVANTES NO ESTUDO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA .....	47
<b>2.3.1 Problemas de comunicação entre culturas</b> .....	<b>47</b>
<b>2.3.2 Incentivos à exportação</b> .....	<b>49</b>
<b>2.3.3 A pequena e média empresa</b> .....	<b>51</b>
2.4 TRABALHOS BRASILEIROS SOBRE O TEMA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA .....	52
<b>2.4.1 O trabalho de Barreto</b> .....	<b>52</b>
<b>2.4.2 Casali</b> .....	<b>53</b>

2.4.3 Freire .....	54
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>56</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	56
3.1.1 Perguntas de Pesquisa .....	56
3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis em estudo.	57
3.1.3 Definição constitutiva dos termos considerados importantes no contexto desta pesquisa .....	58
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	60
3.2.1 Delineamento da Pesquisa.....	60
3.2.2 População e Amostra.....	61
3.2.3 Dados: tipos e coleta .....	61
3.2.4 Análise dos dados.....	63
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>64</b>
4.1 HISTÓRICO DO GRUPO HÜBNER.....	64
4.1.1 A marca AUTO-LINEA .....	66
4.2 ENTREVISTA E ANÁLISE .....	69
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>92</b>
5.1 PROPOSTA DE UM MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	93
5.2 OUTRAS CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	97
5.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	97
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE A – PERGUNTAS DA ENTREVISTA .....</b>	<b>106</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem-se notado um grande esforço para o aumento das exportações por parte do governo brasileiro. As empresas, por sua vez, têm se interessado por essa atividade que, em princípio, poderia ser interessante para elas. Entretanto, no Brasil, vários fatores colaboram para que a entrada de mais empresas nas atividades exportadoras seja mais lenta que o esperado. Para reduzir algumas incertezas das empresas interessadas nessa atividade e para mostrar o caminho feito por uma empresa exportadora, desde as origens das operações até seu resultado final é que o presente estudo se presta.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

A atividade exportadora traz, junto com sua inicial novidade de se vender para mercados externos, uma imensa quantidade de questionamentos sobre os caminhos a serem trilhados, as dificuldades que terão que ser vencidas e os resultados a serem auferidos. São muitas as razões que levam uma empresa a entrar na atividade de exportação, são também diferentes os modos de entrada nessa atividade, assim como existem diferentes estratégias para se conseguir clientes no exterior e também muitas diferentes práticas para mantê-los.

As pressões e estímulos que as empresas sofrem para entrar no segmento exportador têm diferentes origens, se destacando aqueles advindos de sua estrutura de preços, de seus concorrentes e das oportunidades de lucro com as vendas externas. Segundo Czinkota et al. (2001), são motivações Pró-ativas e Reativas, onde as pró-ativas são reações onde as empresas buscam determinadas facilidades fiscais, maiores lucros entre outras e, as reativas, onde ela reage às ações dos concorrentes.

A finalidade deste estudo é mostrar as razões de entrada de uma empresa de médio porte no segmento exportador. Buscou-se os motivos pelos quais a empresa entendeu vantajosa a mudança de uma atuação puramente doméstica para uma atuação internacional. Também são estudados os passos dados pela empresa nessa direção para sua internacionalização. E, por fim, o trabalho faz comparações da empresa antes da sua entrada no segmento exportador e os seus resultados atuais, para demonstrar se houve ou não vantagens para a empresa à adoção dos mercados externos como território de atuação da firma. Este trabalho é norteado pelo seguinte problema de pesquisa:

Que fatos levam/atraem uma empresa a decidir-se pelo mercado externo e como e como esse mercado pode influenciar para sua continuidade?

Este trabalho estuda uma empresa do ramo metal-mecânico em sua trajetória de internacionalização exportadora. É estudado o ciclo completo da internacionalização da empresa, desde suas razões para o início das atividades exportadoras, passando pelas suas etapas de internacionalização e chegando ao resultado final da empreitada, ou seja, seus lucros resultantes da atividade exportadora.

## 1.2 FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar as causas e os efeitos da internacionalização de uma empresa de porte médio do ramo metal-mecânico localizada na região metropolitana de Curitiba.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

- a) analisar as causas que motivaram a empresa a buscar mercados internacionais;
- b) levantar as etapas percorridas pela empresa em sua internacionalização;
- c) identificar o processo de internacionalização da empresa apresentou um padrão de comprometimento crescente com os mercados externos;
- d) apurar os efeitos decorrentes da sua internacionalização.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

A vulnerabilidade externa da economia brasileira faz a sociedade esperar por incentivos e mudanças na política de comércio exterior do país. Com os acumulados déficits no balanço de pagamento em transações correntes, que no período 1995 a 2001 somam US\$ 180,1 bilhões, esperam-se medidas que facilitem a atividade exportadora, pois do contrário o país terá grandes dificuldades para pagar os serviços da dívida e as futuras remessas de lucros (MOREIRA, 2002).

Essa vulnerabilidade externa tem origem no começo dos anos 90, onde começou a abertura do Brasil para o comércio exterior. O Governo Collor reduziu as barreiras tarifárias e não tarifárias para as importações, seguindo uma tendência mundial, e liberou assim a economia para um direcionamento mais internacional. A industrialização brasileira, obtida em grande parte devido à política de substituição de importações, manteve o país longe do desenvolvimento mundial (DIAS, 2002). Porém, com a abertura econômica o país começava a mudar seu posicionamento quanto ao comércio exterior.

Para Moreira (2002), a abertura econômica sem política de produção, de tecnologia e de comércio exterior, e sem preocupação externa com a competitividade, redundava, inexoravelmente, em vulnerabilidade externa. A abertura, no biênio 1990/1991, não modificou o quadro de crescimento médio das exportações, por falta de apoio consistente. Também a livre flutuação da moeda não logrou melhorar o desempenho das exportações, pois o câmbio por si só não seria o suficiente para melhorar o desempenho nas exportações (PIMENTEL et al., 2002).

Entretanto essa abertura é irreversível e já há muito tempo se fazia necessária. O sucesso do Plano Real em reduzir a inflação a taxas anuais de um dígito e a solidificação de um modelo econômico que dá primazia ao mercado para as decisões de alocação de recursos, permite que o país pense em longo prazo, deixando de lado os imediatismos e os pensamentos de curto prazo (DIAS, 2002).

Após a flutuação do Real, em 1999, a vulnerabilidade externa tornou-se uma prioridade para a administração federal. Nesse cenário, o governo começou a incentivar as exportações de bens e serviços como a única maneira de reduzir a exposição do país aos humores externos. As exportações voltaram a crescer, pois além das ações governamentais, os mercados externos voltaram a serem atrativos para os empresários brasileiros. A balança comercial, que vinha apresentando sucessivos déficits desde 1995, com um saldo negativo acumulado de US\$ 24,2 bilhões, voltou a apresentar saldo positivo em 2001. Até o final de 2004 os saldos positivos acumulados totalizam US\$ 74,3 bilhões (MDIC, SECEX/DEPLA, 2005).

A abertura econômica, que trouxe ameaças para as empresas, na forma de concorrência externa, trouxe também oportunidades, na forma de mais acesso a equipamentos e serviços de tecnologia mais avançada. O Brasil vem mudando o perfil de suas exportações, em 1980 os produtos primários correspondiam a 42% da pauta de exportação brasileira, e os produtos manufaturados eram 45%. Em 1998 os produtos primários eram apenas 25,4% das exportações e os manufaturados já constituíam 57,5% da pauta (FIRJAN EMPRESARIAL, 2003).

A busca por mercados externos se mostra atraente e compensadora para as empresas. Nas palavras de Wells e Dulat (1996) "um mundo de oportunidades" espera pelos exportadores, desde mercados onde os seus produtos possam ser vendidos com pouca ou nenhuma adaptação até mercados onde produtos de baixo

nível tecnológicos ainda obtêm boa aceitação. É nessa busca de mercados externos que a firma brasileira tem suas maiores dificuldades.

#### 1.4 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO E LIMITAÇÕES

O comércio exterior é de importância fundamental para todos os países. Nos balanços de pagamento, a balança comercial é o item de maior significância, pois, como no balanço de uma empresa, ela é que mostra o real resultado de uma economia. Uma balança comercial negativa significa que o país está comprando mais do que vendendo. A curto prazo pode ser uma situação suportável, porém a longo prazo ela pode causar grandes danos à economia desse país. Como as empresas, os países precisam vender mais do que comprar, por isso uma balança comercial positiva é uma busca constante de todos os governantes (RATTI, 1985).

Para as empresas, a exportação é a agregação de um mercado muito além das limitações de seus mercados domésticos, por maior que os mercados de seus países de origem sejam. Nesse ponto, a exportação traz a essas empresas o benefício de uma demanda maior de seus produtos, ganhos com escalas de produção, aprendizado com os constantes atritos com os concorrentes na busca de clientes e aumentam suas chances de sobrevivência no longo prazo, pois passam a trabalhar com mercados mais variados, portanto menos sujeitos a crises regionais e localizadas.

Na época em que vivemos, o mundo passa por uma gigantesca onda de globalização, fenômeno que vem se verificando já há algum tempo e que está reduzindo ou eliminando as fronteiras formais e legais dos países. O comércio exterior vem nesse contexto para preparar as empresas e deixá-las pronta para os seus concorrentes estrangeiros que certamente virão. Dentro desse enfoque, urge às empresas aprenderem a se internacionalizar, a cruzar as fronteiras legais de seus países, eliminando, nesse cruzamento, suas barreiras psicológicas que ainda as seguram nos mercados domésticos.



O conhecimento das causas, etapas e efeitos da internacionalização das empresas exportadoras brasileiras é de fundamental importância para o universo empresarial brasileiro, podendo inclusive servir de base e incentivo para outras companhias, do mesmo segmento industrial ou não, para usarem como um modelo de internacionalização. Mesmo que sejam empresas com diferentes composições de mix de produtos e estratégias de vendas, certamente os caminhos percorridos pela empresa estudada serão familiares a essas outras empresas, servindo como quadro de referência.

Para a academia trata-se de um estudo de ampliação de oportunidades de crescimento para empresas domésticas via prospecção de mercado internacional. Embora a empresa estudada não tenha chegado à etapa de produção externa, o estudo abrange todo o ciclo, desde a necessidade da ampliação de seu mercado com direção ao exterior (exportação) até a fase de apuração dos resultados do processo de exportação. Como é um estudo de corte longitudinal, mostra a empresa antes da internacionalização e depois dela, com suas causas e efeitos.

Com este estudo, novas informações são adicionadas ao conhecimento dos processos de internacionalização de empresas de médio porte, notadamente do ramo metal-mecânico. Estudos anteriores consultados como o de Barreto (1998), Casali (1998) Freire (2001), Veiga (2001) e Santos (2002) mostram a internacionalização de várias empresas, mas os enfoques são diferentes.

Para os futuros administradores e postulantes a uma carreira na área de exportação das empresas, este estudo deve servir de base para o desenvolvimento de estratégias e de competências essenciais para a internacionalização de empresas. As soluções encontradas pela empresa aqui estudada poderão dar a esses candidatos uma direção na qual eles deverão concentrar seus esforços para o desenvolvimento de conhecimentos e técnicas necessários para um bom desempenho nessa área.

A pesquisa foi feita em uma empresa do ramo metal-mecânico localizada na região metropolitana de Curitiba, fabricante de peças de reposição para o mercado automobilístico. Pela especificidade de seus produtos e mercados, os resultados desta pesquisa não podem ser automaticamente aplicados a outras indústrias.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta os objetivos do estudo, contextualizando-os, mostrando sua atualidade e a necessidade de se estudar mais profundamente o tema. Discorre também sobre sua importância para a academia, para a ciência, para os empresários e para o público em geral. A seguir, no mesmo capítulo, fala-se das limitações do estudo e sua impossibilidade de aplicação generalizada. Por último, faz-se uma descrição do problema de pesquisa e dos seus objetivos gerais e específicos.

O segundo capítulo trata da base teórica e empírica com os temas relacionados à internacionalização de empresas. Nesse capítulo se descreve e comenta as principais linhas de pesquisas sobre o tema assim como os modelos que fundamentam e servem de base para o presente estudo.

O terceiro capítulo trata da metodologia adotada e do método de pesquisa utilizado assim como das técnicas e métodos de coleta e de análise dos dados. Esse capítulo também traz algumas definições de variáveis e termos que são considerados importantes na compreensão deste trabalho.

O quarto capítulo faz uma resenha histórica da empresa analisada e apresenta a entrevista feita. Nessa entrevista já são analisadas as respostas e sua correspondente explicação de acordo com a literatura revista.

O quinto e último capítulo destina-se às conclusões da pesquisa, assim como seus comentários e sugestões para novos trabalhos na área.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA

A internacionalização da economia vem sendo tema da literatura desde a publicação do livro de Smith (1985). Nele o autor coloca os princípios da divisão internacional do trabalho e discorre sobre as vantagens que certas nações teriam sobre as outras na produção de determinados bens e serviços. Desde então o tema tem evoluído e tem sido constantemente adicionado de novas teorias e paradigmas.

Ricardo (1982) em sua teoria das vantagens comparativas, argumentava que determinados países teriam vantagens comparativas na produção de determinados produtos em relação a outros. Usando um exemplo de duas nações, Inglaterra e Portugal, e duas mercadorias, tecidos e vinhos, dizia que o comércio seria benéfico ainda que Portugal tivesse uma vantagem absoluta em custos sobre a Inglaterra e que as nações deveriam se especializar em produzir bens nos quais elas tivessem uma vantagem comparativa. Com essa especialização, Portugal teria muita vantagem na produção de vinhos e com o excesso dessa produção poderia importar tecidos da Inglaterra, ainda que fosse mais barato produzi-los localmente, pois usaria a mão de obra para produzir vinhos e importaria um tecido de melhor qualidade, feito por tecelões ingleses, mais experientes e mais produtivos. Por sua vez, a Inglaterra ao invés de produzir vinhos se concentraria na produção têxtil, onde detinha uma vantagem comparativa em virtude de ter uma mão de obra superior e assim importar um vinho português de melhor qualidade.

Na década de 80 surgiu uma nova formulação teórica em torno do comércio internacional, fundamentada no conceito de imperfeição dos mercados e no princípio de que firmas e governos poderiam atuar estrategicamente, de forma a influir nos fluxos de comércio e, assim, na riqueza nacional (HAZARD, apud BARRETO, 1998).

As três principais fontes de estímulo seriam:

- a) intensa e crescente interdependência entre as nações;

- b) formação de blocos econômicos;
- c) desenvolvimento de novos instrumentos analíticos, no âmbito da Organização Industrial, possibilitando uma elaboração mais rigorosa das críticas à teoria clássica do comércio internacional.

Os adeptos dessa linha de pensamento defendem a intervenção governamental no sentido de apoiar atividades que (a) gerem externalidades positivas, no âmbito de suas empresas, e (b) transfiram para a economia nacional ganhos de outras economias. Entretanto, seus críticos ponderam que, dado que cada indústria compete por recursos com todas as demais indústrias, e os recursos fluem na economia buscando melhor alocação, a atuação governamental distorceria o mercado e, com o passar do tempo, geraria graves equilíbrios e ineficiências (HAZARD, apud BARRETO, 1998).

Porter (1993) entende que as antigas teorias de internacionalização a economia, que remontam ao tempo de Adam Smith e David Ricardo, no século XVIII, deveriam ser revistas, por estarem inadequadas à nova realidade mundial. A ascensão das empresas multinacionais, que não só exporta, mas também compete no exterior através de subsidiárias estrangeiras, enfraqueceram as explicações tradicionais do porque e onde uma nação exporta.

Após um estudo de quatro anos, Porter (1993) chegou a uma configuração que ele chamou de “determinantes da vantagem nacional”. Esses determinantes formariam o “diamante da vantagem nacional”, que possibilitaria tornar internacionalmente competitivas determinadas indústrias em certos países.

Essas condições seriam:

- a) condições de fatores. Refere-se aos fatores de produção existentes em cada país, como mão de obra qualificada ou infra-estrutura adequada, que seriam necessários à competição em determinada indústria;
- b) condições de demanda. Uma demanda interna exigente e que pressionasse as empresas a inovar; indústrias correlatas e de apoio. Presença no país de indústrias correlatas e de apoio, internacionalmente competitivas;
- c) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Esse fator se refere a condições nacionais de constituição e operação das empresas, que inclui a

rivalidade interna; esses quatro atributos formariam o “diamante da vantagem nacional” para uma determinada indústria concorrer internacionalmente. Ou seja, a produção de determinado bem ou serviço depende dos fatores de competitividade do país produtor.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA

### 2.2.1 A empresa internacionalizada

Foi a partir do trabalho pioneiro de Penrose (1996), que teve sua edição original em 1959, que a firma passou a ser um campo independente de pesquisa. Baseado nesse arcabouço teórico, pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, desenvolveram uma distinta linha de pensamento do processo de internacionalização de empresas suecas. Essa linha de pensamento levou os estudos de Negócios Internacionais a cruzarem os limites da Teoria Econômica para abrangerem também a Teoria do Comportamento Organizacional (Hermais e Hilal, 2002).

Penrose (1996) desafiou os preceitos econômicos neoclássicos ao propor uma nova ordem, que desafiava a teoria tradicional da firma e seus mercados de concorrência perfeita, preços relativos e ótima alocação de recursos. Penrose partiu do pressuposto de que a função econômica da firma seria de adquirir e organizar recursos, de modo a fornecer ao mercado, de forma lucrativa, produtos e serviços. Para Penrose, o conhecimento coletivo da firma limita sua taxa de crescimento, ou seja, seu recurso humano, limita sua taxa de crescimento. Teoricamente, entretanto, não deveria haver limites para o processo de crescimento. Penrose se afastou então do pressuposto clássico de que o limite de crescimento da firma seria determinado pela demanda existente. A firma então deveria avaliar a sua potencialidade em termos de recursos produtivos e de conhecimentos disponíveis e combinar

eficientemente as formar possíveis de organização desses recursos. Desse posicionamento derivou sua teoria de diversificação da firma, ao dizer que as mudanças deveriam ocorrer quando os mercados existentes se tornassem menos lucrativos ou surgissem novos e atraentes mercados a serem servidos (HERMAIS & HILAL, 2002).

Pode-se definir internacionalização como “(...) um processo de crescente envolvimento com operações internacionais” (WELCH & LUOSTARINEN, *apud* ROCHA, 2003). Portanto qualquer empresa que esteja envolvida com operações internacionais pode ser considerada uma empresa internacionalizada, evidentemente guardando-se as proporções do grau de envolvimento. As operações internacionais podem ser de dois tipos: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). A empresa se internacionaliza para dentro quando ela importa, obtém licença de fabricação, compra tecnologia ou faz um contrato de franquias com empresas estrangeiras, enfim, a empresa usa no seu processo produtivo algo que vem de fora do país. A internacionalização para fora ocorre através de exportação, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior (ROCHA, 2003).

A maioria da literatura de internacionalização de empresas, no âmbito da ciência da administração, trata-se de estudos em marketing internacional, por isso basicamente só se fala em internacionalização para fora. Entretanto a internacionalização para dentro é bastante comum na literatura econômica, como as privatizações de empresas com recursos externos (DE PAULA, FERRAZ & IOOTY, 2002).

Um trabalho de Buckley e Hashai (2004) coloca a empresa em um mundo ainda mais internacionalizado, buscando otimizar mais os seus recursos, onde o desenvolvimento de um produto seria em um centro de excelência tecnológica para esse fim, a produção seria em outro país, onde os custos seriam menores ou a empresa otimizaria os seus recursos já disponível e a função de marketing seria desenvolvida no mercado ideal para o produto. Seria o caso de, por exemplo, um televisor com características e especificações brasileiras, ser desenvolvido no Japão ou em Cingapura, fabricado na China ou Tailândia e vendido no Brasil, país onde o produto teria um mercado específico, dado as peculiaridades do nosso sistema de transmissão de televisão em cores. Não seria um produto globalizado, pois não

poderia ser vendido para outros países, mas uma operação de desenvolvimento, fabricação e mercado globalizados.

### **2.2.2 Motivações para a busca de mercados internacionais**

De acordo com Czinkota et al. (2001), as motivações que as empresas teriam para lançar-se em mercados internacionais seriam de ordem pró-ativa e de ordem reativa.

As motivações pró-ativas seriam:

- a) benefícios fiscais – a empresa se beneficiaria de benefícios fiscais oferecido pelo governo para os exportadores;
- b) economias de escala – a empresa se beneficiaria com os ganhos de escala com a abertura de mercados internacionais.
- c) produtos exclusivos – a empresa fabrica produtos que não são facilmente disponíveis no mercado internacional;
- d) vantagem lucrativa – onde a empresa percebe que os mercados internacionais podem ser uma fonte adicional de receitas para a empresa;
- e) vantagem tecnológica – a empresa seria detentora de tecnologia exclusiva; informação exclusiva – a empresa teria conhecimentos especiais sobre clientes ou mercados estrangeiros;

Por outro lado, as motivações reativas seriam:

- a. excesso de capacidade produtiva – a empresa vê o mercado internacional como uma maneira de realizar a distribuição dos custos fixos;
- b. pressões competitivas – a empresa teme perder fatia do mercado doméstico para concorrentes que se beneficiam de economia de escala ganhas através de atividades de marketing internacional;

- c. proximidades de clientes e postos de saída – a empresa localizada perto das fronteiras geográficas do país faz negócios com clientes externos por estarem muito próximos de sua área de influência.
- d. queda das vendas domésticas – declínio nas vendas domésticas podem levar as empresas a estender o ciclo de vida do produto através da expansão do mercado;
- e. superprodução – durante queda no ciclo de negócios, os mercados externos seriam uma saída para os excessos de estoques;

Segundo o mesmo texto de Czinkota et al. (2001), em geral as empresas de maior sucesso no mercado internacional são as que foram internacionalizadas por motivações pró-ativas.

Um estudo de Burpitt e Rondinelli (2000) demonstra que as pequenas empresas têm uma outra visão do processo de internacionalização. Nesse trabalho, onde se estudou 138 empresas da Carolina do Norte, nos Estados Unidos, com experiência exportadora, chegou-se a conclusão de que o lucro, ainda que muito importante, não era o único componente motivador do processo de exportação. As empresas queriam também aprender. As incursões em mercados internacionais trariam, para as pequenas empresas, ganhos em tecnologia, em conhecimento de mercados distintos de seus mercados base, e experiência com uma clientela com necessidades diferentes.

O fenômeno da globalização é cada vez mais presente no mundo dos negócios (LEVITT, 1983). As empresas precisam cada vez mais pensar em termos de entradas e saídas globais, ou seja, considerar que seus recursos materiais e financeiros possam vir de qualquer lugar do globo, assim como suas vendas possam ir para qualquer lugar. Porter(1980) diz que os países desenvolvidos e suas empresas estão vulneráveis a concorrentes em países em desenvolvimento em setores que não contem com as seguintes barreiras comerciais:

- a. alta complexidade em distribuição e serviços;
- b. alto conteúdo de marketing para o consumidor;
- c. força de trabalho altamente treinada;
- d. sensibilidade aos tempos de entrega (*lead times*);



- e. tecnologia em constante estado de mudança que não pode ser mantida proprietária;
- f. vendas técnicas e complexas.

Segundo Porter(1980), as empresas dos países em desenvolvimento tendem a ocupar esses espaços, e no futuro serão concorrentes de nível ainda mais alto, pois suas economias estão se desenvolvendo, assim como sua capacidade técnica.

### **2.2.3 Modelos de internacionalização**

Segundo Santos (2002) a maioria dos estudos sobre os processos de internacionalização das empresas, vem, ao longo das duas últimas décadas, sendo apoiados pelos modelos de Uppsala (Modelo-U) ou do de Inovação (Modelo-I) (ANDERSEN, 1993). Enquanto o primeiro aborda o envolvimento internacional da empresa como um processo de expansão gradual e seqüencial, motivado por interações entre o comprometimento e o conhecimento do mercado, o segundo propõe que a internacionalização progressiva está associada à aprendizagem e experiência, de acordo com sua propensão a exportar.

Assim, ambos os modelos mostrariam que as empresas se internacionalizam de uma maneira gradual e incremental, em razão da falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros, da alta aversão ao risco e do alto grau de incerteza (SANTOS 2002).

### 2.2.3.1 O modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala, desenvolvido entre outros por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). Esse nome vem do fato de que os pesquisadores eram ligados à Universidade de Uppsala, na Suécia. Essa linha de estudo também é conhecida como “escola nórdica de negócios internacionais”. Essa escola prevê um modelo de internacionalização gradual, onde as empresas seguiriam passos mais ou menos pré-determinados e se baseia no aprendizado, que reduziria as incertezas e a distância psíquica.

A base desse modelo é o aprendizado. Baseado em Penrose (1996), o modelo prevê que a empresa se expande para fora de seus limites de fronteiras domésticas a medida que aprende, ou reduz sua distância psíquicas dos novos mercados.

Esse modelo iniciou-se com um trabalho de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) onde se estudavam a internacionalização de quatro firmas suecas, Atlas-Copco, Sandvik, Facit e Volvo. No estudo do processo de internacionalização dessas firmas, determinou-se que existiria uma abordagem gradual e incrementalista para a internacionalização da empresa e que se constituiria de quatro etapas:

- a) sem atividade regular de exportação – a empresa teria apenas atividade esporádica de exportação;

Neste estágio a empresa teria apenas atividades domésticas, desenvolvendo produtos e serviços para seus clientes locais. A firma exporta apenas através de pedidos eventuais, porém não dedica nenhum esforço ao mercado externo. Nesta escola, que é comportamental, o mercado externo é visto como distante culturalmente e difícil de ser trabalhado. No entanto ela começa a aprender e a reduzir a distância dos mercados externos.

- b) venda através de agentes ou representantes independentes;

Neste estágio a empresa começa a prestar atenção aos mercados externos. Após reduzidas suas incertezas a respeito dos mercados internacionais, a empresa vê com mais interesse o fluxo exportador. Ela então começa a vender através de

agentes ou de representantes independentes, iniciando portanto um comprometimento com o mercado, ainda que tênue.

c) estabelecimento de subsidiária para vendas;

Nesta fase a empresa já está disposta a fazer investimento externo, sua distância psíquica está reduzida o suficiente para que a empresa pense seriamente no mercado. Dependendo das características do produto e do mercado, pode ser a última fase do modelo.

d) estabelecimento de operações de produção/manufatura;

Nesta última fase, a empresa já tem conhecimento suficiente do mercado e de suas possibilidades de expansão, bem como já está bastante confortável quanto às diferenças entre o país receptor do investimento e de seu país de origem.

Concluíram os autores que a escolha dos mercados levaria em conta o tamanho do mercado e a distância psíquica. A distância psíquica seria o grau de identificação cultural que as empresas teriam com o país foco. Os autores argumentam que as distâncias geográficas não seriam obrigatoriamente mais importantes, pois as empresas levariam mais em conta as identificações culturais.

Quanto à escolha dos passos da internacionalização gradual das empresas, os autores argumentam que foram assim classificados, pois refletem o grau de envolvimento das empresas com o mercado, e também que seria normalmente assim classificado pelo mercado.

É interessante notar que, segundo os autores, essa classificação toma em base o volume de investimento e envolvimento que a empresa tem com seus mercados externos. No primeiro estágio ela tem uma atividade esporádica de exportação, portanto está se consolidando no mercado doméstico, ou seja, seu grau de envolvimento com os mercados internacionais é mínimo. No segundo ela já está investindo na atividade exportadora, adquirindo conhecimento e, pouco a pouco, reduzindo as incertezas sobre os mercados externos. No terceiro estágio ela já tem um envolvimento bastante grande com o mercado externo e por isso já é possuidora de conhecimento adquirido sobre as práticas comerciais dos mercados. O nível de incerteza nesse ponto é bastante pequeno e o envolvimento muito grande. No quarto e último estágio, quando a empresa montaria sua operação de manufatura em outro país, seria o ponto mais alto e com o maior envolvimento, investimento e

riscos. Nesse estágio a empresa teria pouca incerteza sobre o mercado. Entretanto, segundo os autores, a decisão de montar uma manufatura em outro país vem em função da distância psíquica, ou seja, identidades culturais, e, principalmente, da existência ou não de barreiras alfandegárias, de taxas, incentivos, distância física, ou seja, vantagens econômicas para se iniciar uma operação de manufatura em um outro país. O último estágio não é um passo obrigatório para a internacionalização da empresa, mas uma decisão de ordem econômica e estratégica.

Johanson e Vahlne (1977) desenvolverem a teoria de internacionalização da firma, que seria uma das mais importantes e dos mais conhecidos estudos da área. Segundo o modelo desenvolvido pelos autores, a dificuldade de adquirir conhecimento sobre os mercados externos seria o grande empecilho para a internacionalização das empresas. Como o desconhecimento aumenta a incerteza, a gradual internacionalização seria justificada, pois a aquisição constante e incremental de conhecimento sobre o mercado externo reduziria o medo pelo desconhecido mercado. A distância psíquica entre os mercados seria um fator preponderante para a diminuição ou o aumento das incertezas.

Os autores identificaram quatro variáveis que justificariam a internacionalização gradual. Duas variáveis seriam fixas e duas de mudanças e elas influenciariam umas às outras. O grau de conhecimento do mercado e o grau de comprometimento de recursos com o mesmo indicariam o estado da internacionalização. Essas variáveis seriam interconectadas, pois quanto mais se conhece do mercado maior seria a percepção de oportunidades nele, logo o maior ou menor investimento nesse mercado específico. As variáveis de mudanças seriam as de “atividades correntes da empresa”, que tiraria proveito da experiência da empresa na produção e comercialização dos produtos, o que poderia ser extrapolado para os mercados externos. A outra variável seria o comprometimento com os mercados externos. Essa variável é muito dependente da anterior, e mostra o grau de ansiedade que a empresa tem em relação os mercados externos.

O modelo que se convencionou chamar de “Modelo de Uppsala”, em virtude dos pesquisadores serem ligados à Universidade de Uppsala, na Suécia, dá uma idéia de internacionalização gradual baseada mais no desconhecimento dos mercados externos e na incerteza que esse desconhecimento gera. É um modelo comportamentalista e que mostra uma incipiente internacionalização baseada em

pedidos esporádicos em seu princípio, para, em alguns casos, terminar com instalação de manufatura no exterior.

Uma das principais críticas desse modelo é que ele não trabalha com os motivos que fizeram a firma ir para mercados externos. Os autores que iniciaram o processo, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) já alertavam que o trabalho deles não comentava esse assunto.

#### 2.2.3.2 O modelo de Bilkey e Tesar

Em um estudo do comportamento exportador de 423 firmas manufatureiras de pequeno e médio porte do estado americano de Wisconsin, Bilkey e Tesar (1977) chegaram a um modelo de internacionalização que ocorria conforme os seguintes estágios:

- a) estágio um – a administração da empresa não está interessada em exportar, não aceitaria nem mesmo um pedido espontâneo de exportação;
- b) estágio dois – a administração da empresa aceitaria um pedido espontâneo de exportação, mas não faria nenhum esforço para considerar a possibilidade de exportar;
- c) estágio três (que poderia ser pulado no caso de recebimento de pedidos espontâneos de exportação) – a administração da empresa começa a considerar a possibilidade de exportar;
- d) estágio quatro – a empresa começa a exportar em base experimental para alguns países psicologicamente próximos;
- e) estágio cinco – a empresa é um exportador experiente para aquele país e ajusta suas exportação quanto à taxa de câmbio, impostos, tarifas e etc.;
- f) estágio seis – a administração da empresa explora a possibilidade de exportar para países psicologicamente mais distantes.

Quanto ao início da internacionalização, o estudo descobriu que aproximadamente 60% das empresas entravam no estágio quatro por ter recebido ordens espontâneas do exterior. O segundo item em importância, quanto à entrada no processo de internacionalização, foi a qualidade e o dinamismo da administração da empresa. Entretanto o lucro e o crescimento foram motivos de baixa importância para o início das atividades exportadoras das empresas. A conclusão que os autores chegaram foi de que o conhecimento dos mercados internacionais e o que eles poderiam trazer para a firma em termos de valor era mais importante que o lucro e o crescimento, pelo menos nos estágios iniciais do processo exportador (a partir do estágio quatro).

Esse trabalho reafirma o caráter gradualista da internacionalização da empresa

#### 2.2.3.3 O modelo de Cavusgil

O modelo de Cavusgil (1980) demonstra também uma internacionalização gradual. Ele considera a entrada em mercados internacionais como a adoção de uma inovação. Assim como os outros modelos de internacionalização, ele se refere a um processo gradual e seqüencial, que se processa por um período de tempo relativamente longo. A incerteza é a causa desse incremento gradual.

O modelo considera quatro estágios na internacionalização da firma, que vai reduzindo as incertezas quanto ao mercado internacional, na medida em que a firma aprende mais sobre esses mercados. Esses estágios seriam:

- a) estágio de marketing doméstico: para muitas empresas, vender para mercados além do doméstico é uma distante ou remota possibilidade. Nem todas as empresas domésticas têm possibilidades de exportar. Empresas produzindo grandes equipamentos ou componentes para outras empresas podem ter dificuldades em lucrar com as exportações. Além dessas limitações, muitas companhias não exportam por não estarem dispostas a

experimentar a exportação. Outras estão muito ocupadas para se preocuparem em exportar. As incertezas do câmbio, mercados externos com legislação diferentes, incertezas quanto aos clientes e meios de pagamento e outras, trazem grandes dificuldades para que as empresas não exportadoras rompam com o estágio não-exportador;

- b) estágio de marketing exportador: nesse estágio a empresa começa a se interessar pelas exportações. É importante que exista algum estímulo exportador, que faça com que a empresa comece a investigar a possibilidade de vender para mercados externos. Normalmente esses estímulos vêm de ordens espontâneas e não solicitadas vindo do exterior, agentes do governo que tentam estimular a exportação, associações comerciais, bancos tentando incrementar o comércio exterior e etc. Os estímulos também podem ser internos, como gerentes agressivos e abertos aos mercados externos, funcionários da alta administração com experiência favorável no estrangeiro, funcionários que dominam línguas estrangeiras etc. A presença de uma ou mais desses estímulos pode levar a empresa a estudar a possibilidade de exportar;
- c) estágio de envolvimento experimental: quando a percepção da administração da empresa é favorável ao desejo de exportar, a firma pode ir para o estágio de exportador experimental. Nesse caso, a empresa começa a exportar timidamente para mercados mais favoráveis e mais conhecidos. Nesse estágio o volume de vendas externas é pequeno, não ultrapassando 10% das vendas totais. Muitas firmas se envolvem em vendas indiretas, através de agentes ou representantes;
- d) estágio de envolvimento ativo nas exportações: no devido tempo, algumas firmas podem progredir para o estágio de envolvimento ativo nas exportações. Nesse estágio as empresas começam a exportar para mercados mais distantes e maiores, expandindo seus volumes de vendas externas. Os mercados são prospectados para avaliação e as potencialidades são auferidas;
- e) estágio de envolvimento comprometido: neste estágio a empresa está totalmente comprometida com os mercados internacionais. Os gerentes começam a alocar mais recursos para esses mercados e os resultados das

vendas externas passam a ser importantes na composição do lucro da empresa. As características dos produtos passam a ser adaptadas para os mercados externos. A firma está totalmente envolvida com o comércio exterior.

A Figura 1 ilustra uma adaptação dos estágios no processo de internacionalização da firma, segundo Cavusgil (1980).

<b>Variáveis internas externas</b>	<b>Atividade crítica</b>	<b>Estágio</b>
Características inibidoras da firma	Preocupação com o mercado doméstico	Mercado doméstico
Estímulos externos: - Pedidos espontâneos; - Agentes de mudanças; Estímulos internos: - Vantagens competitivas - Orientação internacional dos administradores.	Busca deliberada de informações e avaliação preliminar da possibilidade de iniciar as atividades de marketing internacional.	Estágio de pré-exportação
Percepção de atratividade nas atividades de marketing internacional	Iniciação de atividades de marketing e vendas internacionais limitadas	Envolvimento experimental
Expectativas baseadas na experiência; Disponibilidade de recursos chaves; Aceitação de disponibilizar recursos.	Exploração sistemática e crescente de negócios internacionais.	Envolvimento ativo
Ênfase no marketing internacional; Ênfase em ultrapassar barreiras	Alocação de recursos baseada em oportunidades no mercado internacional.	Envolvimento comprometido

FIGURA 1: Estágios no processo de internacionalização da firma.  
Fonte: Adaptado de Cavusgil (1980).

Esse modelo prega também uma internacionalização gradual, como no modelo de Uppsala, porém não se baseia na “distância psíquica”, mas no aprendizado e aceitação de uma inovação que seria a exportação.

Quanto às razões para a internacionalização da firma, o mesmo trabalho informa que os estímulos externos ultrapassam em muito os estímulos internos. Os pedidos espontâneos e os agentes de mudanças (bancos, associações comerciais e



intermediários) corresponderam em pesquisas a 54% a 64% de todos os estímulos (CAVUSGIL, 1980, pág. 276).

#### 2.2.3.4 Modelo de Reid

O modelo de Reid (1981) também mostra uma atitude gradual de envolvimento com o comércio exterior. Porém, diferente dos outros modelos, ele considera que os tomadores de decisão seriam os responsáveis pela inserção da empresa nos mercados externos. É considerado por Andersen (1993) como um modelo de inovação, pois vê a exportação como uma inovação.

Reid vê estudos como os de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) como preocupado com o estudo de internacionalização grandes firmas, onde o autor entende que deveriam ser estudadas pequenas e médias empresas, pois sua organização muito menos estruturada teria características e soluções diferentes para o enfoque das exportações.

Um dos argumentos de seu modelo, baseado na experiência ou exposição dos administradores ao mercado internacional ou ao grau de educação, idade ou conhecimento de línguas estrangeiras, é de que algumas firmas ignorariam os pedidos espontâneos, enquanto outras não o fariam. Em sua opinião, o acatamento dos pedidos espontâneos mostra uma atitude diferente por parte dos administradores. Essa é a mesma opinião do trabalho de Dichtl et al. (1990).

O modelo é representado por uma hierarquia de cinco estágios, que poderiam suceder em ordem cronológica ou, alguns deles, simultaneamente. Cada estágio é caracterizado por variáveis específicas da firma e do tomador de decisão:

- a) reconhecimento da possibilidade de exportar: no primeiro estágio se reconheceria a possibilidade de exportar bem como os eventuais problemas advindos dessa atividade;

- b) intenção de exportar: no segundo estágio seriam envolvidos fatores de motivação e atitude, expectativas e postura da administração quanto à própria atividade exportadora e aos mercados estrangeiros, que indicariam o modo de entrada no exterior;
- c) tentativa de exportar: esse estágio poderia ser consequência dos dois primeiros estágios ou ainda uma resposta positiva ao recebimento de algum pedido espontâneo do exterior. Esse pedido ou uma eventual visita a feira de negócios poderia ter sido, inclusive, o deflagrador dos estágios anteriores;
- d) avaliação da exportação: nesse estágio se avalia os resultados das tentativas. Se positivo poderia ser, no futuro, considerado como uma estratégia para o crescimento da firma;
- e) adoção da exportação: nesse último estágio a empresa já teria adotado a exportação e essa faria parte integrante de sua estratégia.

A Figura 2 ilustra os cinco estágios de adoção do processo de exportação segundo Reid (1981).

	<b>Estágio 1 Reconhecimento da exportação</b>	<b>Estágio 2 Intenção de exportação</b>	<b>Estágio 3 Tentativa de exportação</b>	<b>Estágio 4 Avaliação da exportação</b>	<b>Estágio 5 Aceitação da exportação</b>
	Problemas ou reconhecimento de oportunidade ou de necessidades.	Motivação, atitude, crenças e expectativas a respeito da contribuição das exportações.	Experiência pessoal com exportações limitadas	Resultados do engajamento nas exportações.	Adoção da exportação ou da rejeição à exportação.
<b>TOMADOR DE DECISÃO</b>	Experiência passada relacionada à exportação ou não; tipo e nível de informação a que o indivíduo está exposto; pedidos espontâneos do exterior.	Expectativas de entrada em mercados externos, orientação para os mercados externos e atitudes para envolvimento com mercados externos.	Vê os pedidos externos através de busca em mercados externos.	Lucratividade, estabilidade das vendas.	Expansão das atividades mostradas por crescimento constante das exportações como: Incremento das exportações como percentagem das vendas totais; entrada continuada em novos
<b>Variáveis envolvidas</b>					

					mercados; Crescimento absoluto das exportações; Introdução continuada de novos produtos nos mercados externos.
<b>EMPRESA</b>  <b>Variáveis envolvidas</b>	Performance passada da empresa, reputação e visibilidade.	Objetivos da administração e recursos existentes da empresa.	Pedidos externos espontâneos, existência de recursos administrativos e financeiros.	Resultados do engajamento no comportamento exportador.	

FIGURA 2: Comportamento exportador na adoção do processo de inovação.  
Fonte: Adaptado de Reid(1981).

Reid enfatizou que o engajamento da empresa em atividades no mercado internacional seria consequência das atitudes, experiência, motivação e expectativas do tomador de decisão.

#### 2.2.3.5 Modelo de Czinkota

O modelo de Czinkota (*apud* BARRETO, 1998) foi concebido para propor “ações que deveriam ser encetadas pelo governo dos Estados Unidos no sentido de encorajar e apoiar o desempenho exportador americano” (pág. 11, CZINKOTA *apud* BARRETO, 1998).

Assim ele buscou pesquisar a natureza do processo exportador dentro da firma, visando principalmente entender as necessidades da empresa em termos de assistência à exportação. Essa assistência seria prestada pelo Governo Americano (Dr. Czinkota foi Secretário Assistente Adjunto do Departamento de Comércio Americano de 1986 a 1989).

Seu estudo buscou identificar os estágios e as necessidades que as firmas teriam em termos de ajuda ou assistência do governo. Os estágios propostos no estudo seriam oito:

- a) a firma completamente desinteressada;
- b) a firma parcialmente interessada;
- c) a firma exploradora;
- d) a firma experimental;
- e) o exportador decepcionado;
- f) o exportador temporariamente declinante;
- g) o pequeno exportador experiente;
- h) o grande exportador experiente.

Czinkota tomou por base a classificação de Bilkey e Tesar (1977) e adicionou dois estágios, “o exportador decepcionado” e “o exportador temporariamente declinante”, que seriam empresas que experimentaram a exportação no passado e que planejam ou não voltar a exportar. (BARRETO, 1998). Como o estudo foi feito para um determinado fim, uma eventual ajuda do governo americano aos exportadores, Czinkota orientou sua pesquisa e seus resultados para esse fim.

É importante notar que esse modelo também prega uma internacionalização gradual da firma.

#### **2.2.4 Críticas ao modelo de internacionalização gradual da firma**

Em um estudo sobre os quatro modelos de internacionalização gradual da firma, Andersen (1993) examina a consistência teórica desses modelos. Ao modelo de Johanson e Valhne (1977), que seriam os representantes da Escola de Uppsala, Andersen denomina “Modelo de Internacionalização de Uppsala”. Aos modelos de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) e Czinkota (1985), Andersen

chamou “Modelos de Internacionalização Relacionados à Inovação”, por ser modelos que entendem a internacionalização como uma inovação.

O autor considerou que o modelo gradual de internacionalização é historicista, onde a explicação de um determinado estado ou fenômeno baseia-se em um estado anterior ou uma seqüência de fenômenos ou condições anteriores.

Segundo Andersen, o modelo gradual de internacionalização não explica as razões que levaram a empresa a se internacionalizar e que não dá maiores explicações de como ou por que as empresas iniciaram o processo. Além disso, os autores não argumentam sobre os fatores que influenciariam no processo de internacionalização. Esses processos seriam levados independentes de ações estratégicas.

Entretanto Andersen (1993) não considera que esses modelos sejam estruturalmente equivocados, mas conceitual e metodologicamente insuficientes.

Andersen sugere quatro orientações para futuras pesquisas dentro do tema:

- a) delinear melhor os marcos teóricos – esclarecer com maior grau de detalhes os pressupostos que cercariam a teoria;
- b) aumentar o poder explanatório dos modelos; Segundo Andersen, os modelos têm baixo poder explanatório, de acordo com os resultados empíricos obtidos. Isso seria um indicador de falta de clareza de objetivos;
- c) dar mais atenção à consistência entre os níveis teóricos e operacional. Mais atenção deveria ser dada aos testes de validades dos modelos;
- d) ajustar o desenho empírico ao modelo teórico. Possivelmente deveriam ser feitos testes no modelo, análises longitudinais em estudos com pequenas amostras.

A Figura 3 ilustra o quadro comparativo de modelos de internacionalização gradual, por estágios, adaptado de Andersen (1993).

<b>Modelo de Uppsala (1977)</b>	<b>Bilkey e Tesar (1977)</b>	<b>Cavusgil (1980)</b>	<b>Czinkota (1982)</b>	<b>Reid (1981)</b>
1. Sem atividade regular de exportação – a empresa teria apenas atividade esporádica de exportação.	1. A administração não está interessada em exportar	1. Marketing doméstico: A empresa vende apenas para o mercado doméstico.	1. Completamente desinteressada	1. Ciente da exportação: Reconhece as oportunidades e as necessidades.
2. Venda através de agentes ou representantes independentes.	2. A administração concorda em exportar pedidos esporádicos, mas não faz nenhum esforço para exportar continuamente	2. Estágio pré-exportação: A empresa procura informações e avalia a possibilidade de começar a exportar.	2. Empresa parcialmente interessada.	2. Intenção de exportar: Motivação, atitudes, crenças e expectativas sobre a exportação.
3. Estabelecimento de subsidiária para vendas.	3. A administração é pró-ativa nas possibilidades de exportar	3. Envolvimento experimental: A empresa começa a exportar em base limitada, a alguns países psicologicamente próximos.	3. A empresa exploradora.	3. Tentativa de exportar: Experiência pessoal advinda de exportação limitada.
4. Estabelecimento de operações de produção/manufatura.	4. A empresa exporta experimentalmente para alguns países psicologicamente próximos	4. Envolvimento ativo: Exportando para mais países novos – exportação direta – aumento em volume de vendas.	4. A empresa experimental.	4. Avaliação da exportação: Resultado do engajamento nas exportação.
	5. A empresa é uma exportadora experiente	5. Envolvimento comprometido: A administração constantemente faz escolhas em alocar recursos limitados entre os mercados domésticos e externos.	5. O pequeno exportador experiente.	5. Aceitação da exportação: Adoção da “rejeição da exportação” na exportação.
	6. A administração analisa a possibilidade de exportar para países psicologicamente mais distantes.		6. O grande exportador experiente.	

FIGURA 3: Quadro comparativo de modelos de internacionalização gradual.

Fonte: Adaptado de Andersen (1993).

Hedlund e Kverneland (1985) também criticaram o modelo de internacionalização gradual de Johanson e Vahlne (1977). Em um estudo de empresas suecas no Japão. Os pesquisadores chegaram à conclusão que nem todas as empresas seguiam o modelo a risca e algumas pulavam etapas, como o estabelecimento de plantas manufatureira antes da distribuição própria, como preconiza o modelo.

Johanson e Vahlne (1990) respondem a algumas críticas contra-argumentando em favor de seu modelo, entretanto reconhecem que o modelo precisava de reajustes.

### **2.2.5 Empresas nascidas globais**

As chamadas empresas “nascidas globais” (NG) - *born globals* seriam empresas que desde sua concepção têm o mercado internacional em mente. Derivada de um trabalho feito na Austrália pela McKinsey & Co. (KNIGHT et al. 2001) e de Rennie (1993), essa teoria se baseia em empresas que relegaram o mercado doméstico a uma baixa prioridade e aproveitaram suas capacidades e *network* para a sua existência e a sua formação inicial. São conhecidas também como *International New Ventures*, (OVIATT E MCDOUGALL, 1994), *Global Start-Ups e Infant Multinacional* (RASMUSSEN e MADSEN, 2002). Elas seriam um novo fenômeno, já derivado da internacionalização das empresas, onde os conhecimentos adquiridos durante os trabalhos de internacionalização de outras empresas, dariam aos empreendedores fundadores dessas empresas uma vantagem da redução das incertezas e do conhecimento de mercados externos. As empresas então seriam formadas para explorarem determinados mercados e oportunidades já de conhecimento dos seus executivos. Também se argumenta que essas empresas se beneficiam da moderna tecnologia, possibilitando que uma empresa nascente possa concorrer com grandes conglomerados internacionais, pois já nasceriam com *network*, com tecnologia hoje mais facilmente adquirível e com um

mercado financeiro internacional que facilita ao empreendedor a busca de recursos (BARRETO, 1998).

Cavusgil (1994) analisa o artigo da citada McKinsey e conclui que “pequeno é belo” (*small is beautiful*) e “a internacionalização gradual está morta” (*the gradual internationalization is dead*). Entretanto autores como Rasmussen e Madsen (2002), Knight et al. (2001) e Moen (2002) entendem que essas afirmações poderiam ser exageradas, e que muito trabalho empírico se faz necessário para se poder chegar a alguma conclusão mais definitiva sobre o assunto. Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001), e Johanson e Vahlne (2003) entendem que os modelos não se anulam, ou seja, podem coexistir. As empresas “nascidas globais” poderiam simplesmente coexistir com as de internacionalização gradual.

Um trabalho de Knight et al. (2001) argumenta-se que as chamadas *born globals* seriam apenas “vinhos velhos em garrafas novas”, ou seja, não apresentariam necessariamente nada de novo. Os pesquisadores entenderam que certas empresas são classificadas como *born globals* por estarem em setores com uso intensivo de alta tecnologia e por isso mesmo foram confundidas com algo novo. Entretanto o estudo feito com firmas pesqueiras da Nova Zelândia mostra que esse tipo de empresa não é um fenômeno novo e que não necessariamente abandona o modelo de internacionalização gradual. Também a noção de “distância psíquica” foi de pouca importância para muitas firmas estudadas no trabalho, pois elas iniciaram as exportações para países onde eram oferecidas as melhores oportunidades para seus produtos, ao invés de menor “distância psíquica”, como estipula a Escola de Uppsala.

Os vários autores ainda divergem na qualificação das empresas ditas “nascidas globais”. Rennie (1993) considera que as companhias “nascidas globais” trabalham em nichos de mercado com produtos de alta tecnologia e praticamente não têm mercado doméstico.

Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001), fizeram um trabalho com firmas da Dinamarca e da Austrália e concluem que o empreendedor (proprietário ou presidente) é a chave mais importante das empresas “nascidas globais”. Sua liderança é imprescindível. Outra conclusão é que a *network* é muito importante na internacionalização das “nascidas globais”, mas não necessariamente têm que existir antes do processo de internacionalização, mas deve ser rapidamente



construída logo após iniciado o processo. Os mercados domésticos não precisam ser necessariamente abandonados, mas a visão global deve fazer parte da administração da empresa.

Na realidade diante da pouca idade do conceito de empresa “nascida global”, ainda não se tem um modelo para se classificar a empresa como tal, ou pelo menos um modelo devidamente testado com pesquisas empíricas, por isso os estudiosos divergem quanto à sua classificação e existem ainda os que quase duvidam de sua existência (KNIGHT et Al., 2001).

Rialp et al. (2002) fizeram uma revisão da literatura focalizando nas pesquisas mais relevantes na área até o momento, e estabeleceram uma lista das 10 principais características mais usualmente entendidas como fatores críticos de sucesso nas empresas nascidas globais. Esses fatores são os seguintes:

- a) alta administração engajada no processo de internacionalização;
- b) alta criação de valor através de diferenciação de produto;
- c) alto grau de experiência internacional prévia dos administradores;
- d) ativos únicos baseados em gestão do conhecimento;
- e) conhecimento e envolvimento com o mercado;
- f) forte uso de rede pessoal e de negócios no processo;
- g) inovações tecnológicas;
- h) liderança em qualidade;
- i) tecnologia de ponta;
- j) visão global por parte da administração desde o início da empresa.

Bell e McNaughton (apud SANTOS, 2002) encontraram diferenças entre as empresas nascidas globais e as empresas tradicionais quando se estuda as motivações para se internacionalizar, objetivos internacionais, padrões de expansão internacional, velocidade de internacionalização, métodos de distribuição/métodos de entrada e estratégias internacionais.

A Figura 4 mostra as diferenças entre as empresas nascidas globais e as empresas tradicionais:

	<b>Firmas tradicionais</b>	<b>Firmas nascidas globais</b>
Motivação para internacionalização	Reativas Condições adversas no mercado doméstico Iniciação forçada na exportação	Proativa; Nichos de mercados globais; Administração engajada; Busca ativa
Objetivos internacionais	Sobrevivência da empresa; Incremento no volume de vendas	Vantagem competitiva; Vantagem de ser o primeiro a entrar
Padrões de expansão internacional	Incremental; Prioridade na expansão doméstica	Concorrentemente; Expansões doméstica e internacional simultâneas; Foco em mercados líderes
Compasso de internacionalização	Gradual Internacionalização lenta Um mercado de cada vez	Penetração rápida em mercados globais Internacionalização rápida Muitos mercados ao mesmo tempo
Estratégias internacionais	<i>Ad-hoc</i> e oportunísticas Comportamento reativo às oportunidades de exportação	Estruturada Visão planejada à expansão internacional

FIGURA 4: Diferenças entre firmas tradicionais e as nascidas globais.  
Fonte: Adaptado de Bell & McNaughton apud Lampa & Nilsson (2004).

De certa maneira, o que mais é difícil no estudo das empresas desse gênero é o termo “nascida global”, ou mesmo os outros termos concorrentes. Eles induzem a um entendimento que a empresa teria que começar a exportar no momento em que ela começa as suas atividades. Entretanto, Cavusgil (1994) considera que a empresa “nascida global” não tem necessariamente que exportar do momento zero de sua existência. Estudos científicos têm tentado encontrar um modelo mais apropriado para as empresas que começam a exportar, mas não dentro do modelo de internacionalização gradual. Hedlund e Kverneland (1985) fizeram um estudo de empresas dinamarquesas no Japão e concluíram que o modelo de internacionalização gradual não era exatamente correto, que algumas empresas saltavam etapas (*leapfrogging*) no processo de internacionalização gradual.

Ganitsky (1989) fez um estudo com firmas exportadoras de Israel. Devido às condições muito peculiares daquele país, como pequeno mercado doméstico, grande disponibilidade de mão de obra altamente qualificada a baixo custo e

mentalidade internacionalizada da população, foi observado que existiam empresas que seriam exportadoras natas (*innate*) e exportadoras adotadas (*adoptive*). As empresas exportadoras natas seriam as que fossem estabelecidas pensando prioritariamente em servir os mercados externos. Já os exportadores adotados seriam os que adotaram a exportação mais tarde e continuavam com a mentalidade de servir basicamente o mercado doméstico.

Para Oviatt e McDougall (1994) a denominação novo empreendimento internacional (*new international venture*) seria apropriada apenas às empresas formadas especificamente para servirem os mercados internacionais. Os casos citados no estudo referem-se mais a empresas de alta tecnologia e que iniciavam suas atividades com produtos direcionados aos mercados externos. Em um dos casos citados no estudo, uma empresa de *software* usou como estratégia de montagem da empresa a conquista do mercado americano primeiro, depois o japonês e só então ela começaria a atender o seu mercado doméstico, a Inglaterra.

Rennie (1993) faz um resumo do estudo feito pela consultoria McKinsey Co. para o Australian Manufacturing Council em 1993 e que usou o termo pioneiro de “nascida global” (*born global*). Nesse estudo constatou dois grupos de empresas exportadoras. O primeiro grupo foi considerado o das exportadoras tradicionais, com uma base doméstica bem estabelecida e solidificada e com situação financeira confortável. Nele, a média das empresas iniciava suas atividades exportadoras aos 27 anos da sua fundação, e suas exportações giravam em torno de 20% das vendas totais. O outro grupo era composto de empresas que foram denominadas “nascidas globais”, começavam a exportar em média após dois anos de sua fundação e chegavam a uma média de 76% de suas vendas totais oriundas das exportações. Essas empresas competiam com grandes grupos mundiais e tinham sucesso.

Há que se notar que esse estudo foi feito apenas com o grupo de empresas manufatureiras de alto valor agregado. Talvez por isso essas empresas “nascidas globais” tenham sido inicialmente entendidas como um fenômeno apenas da área tecnológica.

Um dos problemas que ainda se discute, é o tempo decorrido entre a fundação da firma e a primeira exportação e a taxa de crescimento anual das exportações a partir da exportação, o que demonstraria o comprometimento com a internacionalização (AUTIO, SAPIENZA e ALMEIRA, 2000). Essa definição faria

parte da identificação de uma empresa “nascida global” em contraste com uma de “internacionalização gradual”.

Um estudo de Rasmussen e Madsen (2002) adiciona ainda mais dúvidas sobre o termo “nascida global”, dado aos variados entendimentos que diversos autores têm sobre esse tipo de empresa. Conforme pode ser visto na Figura 5, não existe absolutamente uma definição clara – nem teórica nem empírica – do conceito de “nascida global” (RASMUSSEN e MADSEN, 2002, pág. 13).

<b>Autor</b>	<b>Background</b>	<b>Conclusão/resultado</b>
Hedliund e Kverneland (1985)	<i>Leapfrogging</i> , firmas que pulam estágios nos modelos tradicionais de internacionalização	Mais e mais mercados externos. A internacionalização é parte da estratégia da firma.
Young (1987)	Discussão teórica dos resultados de Hedliund e Kverneland (1985)	Concorda com as conclusões sobre os saltos de etapas ( <i>Leapfrogging</i> ), mas apenas para firmas do setor de alta tecnologia.
Ganitsky (1989)	Exportadores natos ( <i>Innate exporters</i> ) 18 exportadores de Israel que são “Nascidas internacional” ( <i>Born International</i> )	Firmas que são nascidas globais adaptam em um alto grau, suas estratégias ao mercado externo. Falta de recurso e experiência.
Jolly et al. (1992)	<i>High Technology Start-Ups</i> . Quatro estudos de caso de companhias recém-fundadas de alta tecnologia	Desde o começo essas firmas têm suas estratégias apontadas para nichos de mercado global. Fundadores das empresas com experiência internacional.
McKinsey & Co. (1993)	“Nascida Global” ( <i>Born Global</i> ). Pesquisa entre 310 firmas produtoras com novas exportações	25% das firmas tiveram intensa atividade exportadora dentro dos dois primeiros anos após a fundação da firma. Exportavam na média 75% de suas vendas
Cavusgil (1994)	Interpretação do trabalho “Nascidas Globais” – McKinsey & Co. (1993)	Pequeno é belo: a internacionalização gradual está morta
McDougall et al. (1994)	Novos Empreendimentos Internacionais ( <i>International New Ventures - INV</i> ) 24 estudos de caso	Uma estratégia do nascimento dirige a companhia aos mercados internacionais. Os modelos de estágios não são mais usáveis.
Oviatt e McDougall (1994)	12 estudos de caso, assim como (McDougall et al., 1994) Firmas	Uma INV é uma organização que, de seu nascimento, busca

	com estratégia internacional pró-ativa	derivar uma significativa vantagem competitiva do uso de recursos e da venda de seus produtos em múltiplos países.
Bell (1995)	Pequenos produtores de software de computador. A maioria deles tem que ser internacional desde seu nascimento	A “distância psíquica” não é mais usável. Não existe apoio para os modelos de estágios.
Bloodgood et al. (1996)	Firmas com um “alto potencial” para crescimento	A internacionalização depende da experiência internacional do fundador da empresa. Mesmo pequenas empresas dos Estados Unidos têm possibilidade de serem internacionais desde seu nascimento.
Knight e Cavusgil (1996)	“Nascidas Globais”. Sumário das pesquisas existentes mais artigos publicados em jornais. Firmas com exportações de 25% ou mais dentro dos primeiros 3 a 6 anos	Os fatores que motivam a existência das empresas nascidas globais: Crescente número de mercados nichos no mundo todo. Mudanças na tecnologia de produção e de comunicação. Crescente número de redes internacionais.
Madsen e Sarvais (1997)	“Nascidas Globais”. Sumário das pesquisas existentes mais alguns estudos de caso dinamarqueses	Os modelos de etapas clássicos são válidos para as “Nascidas Globais” se a experiência internacional do fundador da empresa é levada em consideração.
Jones (1999)	Empreendedores internacionais ( <i>International Entrepreneurs</i> ). Firmas com uma grande <i>network</i> desde sua fundação. Os questionários foram enviados para as empresas inglesas de alta tecnologia	A internacionalização das firmas freqüentemente começa com as <i>networks</i> , que nada têm a ver com as vendas. Muitas estradas diferentes para a internacionalização dessas firmas.

FIGURA 5: “Nascida Global” e conceitos similares.  
Fonte: Adaptado de Rasmussen & Madsen (2002).

Dentro dessa aparente indefinição científica - fruto da pouca idade do conceito - seria mais correto usar a taxonomia de Madsen, Rasmussen e Servais (2000), onde se considera como sendo “nascida global” uma firma que tenha iniciado as exportações dentro de três anos da fundação da empresa e que tenha um percentual de exportação (comparado com as vendas totais) de 25% ou mais.

Rasmussen e Madsen (2002) sugerem que o termo “nascida global” seja usado como um “guarda-chuva” que englobaria o estudo de todas as empresas rapidamente globalizadas, e dentro desse “guarda-chuva” elas seriam divididas em subgrupos de acordo com conceitos a serem definidos.

### **2.2.6 Empreendedorismo internacional**

Os estudos acadêmicos sobre as empresas “nascidas globais” freqüentemente se confundem e se misturam com os estudos em empreendedorismo internacional. De fato, a diferença entre os dois campos de estudo é muito tênue, ou mesmo inexistente. Empreendedorismo internacional pode ser definido como “uma combinação de comportamento inovador, pró-ativo e de aceitação de risco que cruza as fronteiras nacionais para criar valor para as organizações” (MCDUGALL e OVIATT, 2000).

O termo “novos empreendimentos internacionais” (NEI) (*international new ventures*) vem de um trabalho de Oviatt e McDougall (1994), onde se estudam empresas que nasceram para os mercados internacionais. Essas empresas tinham por objetivo atender mercados estrangeiros e posteriormente iniciar-se nos mercados locais. Essas empresas eram, em sua maioria, da área de alta tecnologia e os seus fundadores já tinham muita experiência no setor assim como experiência internacional. Em um dos casos citados no estudo, uma empresa de *software* usou como estratégia de montagem da empresa a conquista do mercado americano primeiro, depois o japonês e só então ela começaria a atender o seu mercado doméstico, a Inglaterra. Diferentemente das empresas “nascidas globais”, as NEI seriam empresas sem nenhum mercado local, pelo menos no início. Sua estratégia seria totalmente internacional, algumas inclusive nunca teriam mercados locais, pois seus produtos não teriam nenhuma demanda doméstica.

Autio (2005) considera que o trabalho de Oviatt e McDougal (1994), que iniciou os estudos em empreendedorismo internacional, se constitui em um marco no

estudo dos negócios internacionais. A fundação da firma e sua internacionalização se confundem em um só ato, tornando a teoria dos “novos empreendedores internacionais” um estudo que se confunde com os de internacionalização da firma.

### **2.2.7 Internacionalização influenciada pela administração da empresa**

Neste item temos o trabalho de Dichtl et al. (1990) onde se afirma que a orientação internacional seria uma pré-condição para o sucesso nas exportações e, conseqüentemente, para a internacionalização. No trabalho do autor foi demonstrado que os administradores com menos exposição ao mercado internacional, mais velhos, e com um nível educacional mais baixo, mais avessos ao risco e às mudanças e que mostram uma atitude negativa quanto às exportações como uma estratégia para a empresa. Eles não seriam orientados para o mercado exterior, por isso menos propensos a participarem em ações que levem a exportação ou a internacionalização da empresa. O estudo, feito com empresas alemãs e de outros países, demonstra que a aquisição de conhecimentos sobre os mercados internacionais e os processos de internacionalização, via contratação de pessoas experientes nesses processos, seria a forma mais viável para a internacionalização das empresas.

A maioria dos trabalhos no campo das empresas nascidas globais e de empreendedorismo internacional, com os de Cavusgil (1994), McDougall e Oviatt (2000), Moen (2002), Oviatt e McDougall (1994), conferem ao executivo principal, o empreendedor, uma importância muito grande, creditando à sua liderança o sucesso ou fracasso do empreendimento. Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001) fizeram uma pesquisa baseada no senso de oportunidade do empreendedor, na constituição e organização das empresas nascidas globais.

### 2.2.8 Investimento direto no exterior e o ciclo de vida dos produtos

Vários estudos sobre a internacionalização da firma prevêm um ciclo de internacionalização, que iria desde a empresa não exportadora até a instalação de plantas no exterior (JOHANSON E VALHNE, 1977), (CAVUSGIL, 1978), (CZINKOTA, 1985), (REID, 1981), (BILKEY e TESAR, 1977). Entretanto a instalação de manufaturas no exterior passa por uma decisão econômica além de um simples ciclo natural evolutiva da internacionalização. Na visão de Vernon (1966), a empresa faria uma análise da viabilidade da instalação de manufatura no exterior. Segundo ele, desde que o custo marginal de produção mais o custo do transporte das mercadorias exportadas dos Estados Unidos é inferior ao custo médio esperado de produção no país importador, os produtores americanos provavelmente evitarão o investimento. Outros fatores também influenciariam, como as facilidades ou dificuldades de transporte, a standardização das mercadorias exportadas e etc. A proximidade do mercado consumidor também é um aspecto importante na decisão de instalar uma empresa no exterior. Enfim, essa decisão vai além do ritual de uma complementação de ciclo e passa por difíceis análises econômicas e estratégicas.

No mesmo estudo Vernon diz que as ameaças são, na maioria das vezes, os fatores motivacionais mais fortes para a decisão de se instalar no exterior, e não as oportunidades. Os fabricantes vêm vários tipos de ameaças como os empreendedores locais nos países importadores das mercadorias, esses podem ver oportunidades na fabricação desses produtos. Os governos locais podem também se sentir motivados à criação de empregos, à promoção do crescimento e à melhora de sua balança comercial. Todos esses impulsos podem fazer um fabricante tomar a decisão de se instalar no exterior, ainda que não totalmente vantajosa em termos puramente econômicos.

Vernon (1966) desenvolveu um modelo de ciclo de vida dos produtos, baseado no desenvolvimento de produtos no mercado americano. Em sua teoria, os fabricantes americanos desenvolveriam produtos e tecnologias para os consumidores americanos, que naquela época tinham a maior renda per capita do planeta. Esses produtos seriam comercializados localmente, pois sua



standardização era muito baixa e o mercado local, americano, possuía uma renda alta, pouco sensível, portanto, a variações grandes de preços. Posteriormente esses produtos começariam a se tornar mais comuns, mais standardizados e sua produção começaria a ser feita no exterior. Os mercados locais em países de renda mais baixa começariam a ser atendidos por essas fábricas estrangeiras, assim como os outros países de igual nível de renda. Posteriormente começariam a aparecer concorrentes locais nos países de baixa renda e o mercado americano seria atendido pelas fábricas estrangeiras do fabricante que desenvolveu a tecnologia. Por último, o produto estaria de tal maneira difundido que os concorrentes locais, nos países de renda mais baixa, começariam a concorrer com o próprio desenvolvedor no mercado americano.

## 2.3 OUTROS TEMAS RELEVANTES NO ESTUDO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA

### 2.3.1 Problemas de comunicação entre culturas

As escolas de internacionalização gradual são todas unânimes em mostrar as dificuldades das comunicações entre culturas diversas. A chamada Escola de Uppsala baseia-se muito na “distância psíquica” que se reduziria a medida que as empresas comesçassem a entender mais as diferenças culturais e legais entre o país exportador e o importador. Um desses componentes da “distância psíquica” são, sem dúvida, as variadas diferenças culturais na comunicação e nas negociações.

As regras de negociações entre americanos, franceses, japoneses, árabes, brasileiros e etc., variam muito e devem ser entendidas para que se possa levar a bom termo qualquer tipo de negócio em que os elementos dos dois lados da mesa sejam de culturas diferentes.

Fisher (1980) diz que equipes de negociação japonesas decidem antecipadamente os resultados de uma reunião, baseados em dados que precederam a reunião. A reunião física seria apenas para trocas de gentilezas e a ratificação das decisões. Os americanos, por seu lado, entendem uma reunião de trabalho como algo que pode modificar as decisões anteriores. Para os japoneses, qualquer modificação no encontro final seria impensável.

A internacionalização das empresas passa, portanto, por um grande processo de entendimento e aprendizado sobre a cultura do país ao qual se quer vender os bens e serviços da empresa. O sucesso ou fracasso em uma operação de exportação pode depender do melhor entendimento da cultura do país importador.

As culturas ocidentais e orientais diferem nos seus valores sociais. Diferentemente das culturas orientais, as culturas ocidentais valorizam o individualismo e promovem a importância da autonomia e das conquistas pessoais. Em contraste, a socialização em países orientais e muitos países do terceiro mundo promovem um senso forte de coletivismo e a importância das necessidades sociais e de segurança. Como um exemplo, o hinduísmo tem uma ética de trabalho em que considera o trabalho como central na vida dos indivíduos, mas que deve ser feito como um serviço para os outros, e não para suas próprias conquistas pessoais (RONEN, 1986).

O Brasil é um país que sofre um isolamento geográfico, por ter sua parte mais desenvolvida na costa do Atlântico e a maioria de suas fronteiras composta por partes bem menos desenvolvidas. Também sofre um isolamento lingüístico, em virtude de sua língua, o português e pela assimilação rápida de seus imigrantes na cultura brasileira (ROCHA, 2003). Nesse cenário, nossas empresas teriam talvez ainda mais problemas com comunicações entre culturas.

### 2.3.2 Incentivos à exportação

De uma maneira ou de outra a maioria dos países têm algum tipo de incentivo à exportação. O Brasil possui um histórico de variados mecanismos de incentivo à exportação, que se iniciaram a partir da reforma tributária de 1965. Nessa reforma criaram-se o ICM (Imposto sobre Circulação de Mercadoria) e o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados). Esses impostos, por ter uma forma de aplicação diferenciada dos tributos anteriormente utilizados, proporcionavam uma facilidade maior para o exportador, pois reduzia os encargos das mercadorias exportadas. Assim, o produto exportado passou a não ser gravado com impostos indiretos, o que aumentava o valor final recebido pelo exportador (CONTADOR, 1987). Em 1966 foi instituído o programa de *drawback*, que elimina as tarifas incidentes em produtos importados e que posteriormente seriam agregados a outros produtos e exportados (CONTADOR, 1987).

A partir desse início, o Governo instituiu vários programas de incentivo à exportação que foram, ao longo do tempo, modificados ou eliminados. Hoje tem-se um elenco de programas que se ajusta à nossa realidade e que não mais comporta subsídios, pois esses são normalmente contestados em foros internacionais.

A Figura 6 ilustra os benefícios fiscais que o Brasil oferece hoje ao exportador a título de incentivo à exportação.

<b>Dispensa do IPI</b> (Imposto sobre Produtos Industrializados), imposto federal que é dispensado sua aplicação sobre produtos exportados;
<b>Dispensa do ICMS</b> (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) imposto estadual e que também não incide sobre as mercadorias exportadas;
<b>COFINS</b> (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) essa contribuição consiste na aplicação de um percentual sobre a receita bruta ou faturamento da empresa proveniente da venda de quaisquer bens ou serviços. As receitas provenientes da venda de bens e serviços para o exterior estão isentas dessa contribuição.
<b>PIS</b> (Programa de Integração Social) contribuição social incidente sobre a receita operacional das empresas. As vendas decorrentes da exportação de mercadorias nacionais estão isentas do recolhimento dessa contribuição.
<b>Crédito do COFINS – PIS</b> essa facilidade confere um crédito presumido do IPI a título de

ressarcimento dos valores da COFINS e do PIS (inclusive PASEP) que hajam incidido sobre a aquisição de insumo nacional utilizado em produto exportado.
--

<b>Drawback</b> – esse instrumento permite um regime de isenção ou suspensão de recolhimento de taxas e impostos incidentes sobre a importação de mercadorias utilizadas na industrialização ou acondicionamento de produtos exportados ou a exportar.
--

FIGURA 6: Reduções físicas como forma de incentivo à exportação.  
Fonte: Adaptado da Revista de Comércio Exterior (1988).

Programas especiais oferecidos pelo Governo para financiamento e seguro das exportações:

- a) PROEX (Programa de Financiamento às Exportações) trata-se de programa do Governo Federal que visa a igualar o financiamento das exportações brasileira com as condições de financiamento do mercado internacional. Esse programa, em suas variadas modalidades, reduz, de certa maneira, os efeitos do risco soberano do Brasil sobre o custo dos financiamentos das exportações brasileiras de bens e serviços;
- b) Seguro de Crédito à Exportação: os seguros de crédito às exportações são amplamente utilizados por países desenvolvidos para reduzir os riscos de créditos dos seus exportadores. No Brasil, o governo incentivou a criação da SBCE (Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação), uma empresa privada com sócios brasileiros e um sócio estrangeiro. A empresa trabalha com seguros de riscos comerciais e risco político ou extraordinário (risco soberano).

De um modo geral, os incentivos à exportação oferecidos pelo governo Brasileiro apenas reduzem os entraves impositivos que gravam as mercadorias nacionais e, de alguma maneira, equalizam os produtos nacionais com os produtos estrangeiros do ponto de vista dos impostos e taxas. A única exceção é o seguro de crédito à exportação, este sim uma ajuda efetiva às empresas exportadoras.

### 2.3.3 A pequena e média empresa

A pequena e média empresa – PME tem sido tema de inúmeros estudos acadêmicos. No âmbito de internacionalização da firma, a maioria dos estudos refere-se a essa categoria de empresas, pois entende-se que é a que mais necessita de ajuda em sua estratégia de abertura para mercados externos. O trabalho de Bilkey e Tesar (1977), e o de Burpitt e Rondinelli (2002) foram feitos exatamente sobre esse tipo de empresa.

As empresas multinacionais têm muita facilidade para se internacionalizar, pois possuem expertise e recursos para tal (YIP, BISCARRI E MONTI, 2000), ao passo que as PME dependem apenas de si mesmas e enfrentam grandes dificuldades em suas aberturas para o exterior.

O número referente à influência das PME na composição do PIB e do PIB na exportação é muito inferior aos países desenvolvidos. Segundo informação do Sebrae (2004), PME no Brasil responde por 67% da mão de obra, mas apenas por 20% do PIB. No lado das exportações, as PME participam com apenas 1,7% do total do volume exportado pelo Brasil.

Em países desenvolvidos, como a Alemanha, por exemplo, as PME geram dois terços do PIB e 30% das exportações (KEEGAN, 2003). Em outros as PME também têm uma importância significativa na composição do PIB e uma influência decisiva na pauta de exportações.

A Figura 7 ilustra a participação das PME nas exportações em diversos países.

<b>País</b>	<b>Participação das PME na exportação</b>
Brasil	1,7%
Canadá	10,0%
Espanha	41,0%
Estados Unidos	30,6%

Índia	35,0 %
Itália	53,0 %
Taiwan	48,0 %

FIGURA 7: Participação das pequenas e médias empresas nas exportações.  
 Fonte: Sebrae-SP – Cara Brasileira: Pequenas empresas PIB, empregos e exportação (2004).

Entretanto em termos gerais, o Brasil participa com apenas 1,85% do PIB mundial e com 0,88% das exportações FOB e 0,94 das importações CIF (MOREIRA, 2002).

## 2.4 TRABALHOS BRASILEIROS SOBRE O TEMA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA

Existem muitos estudos sobre a internacionalização de empresas já feitos no Brasil. Dado ao amplo espectro de suas análises, dificilmente poder-se-ia apresentar um número muito grande de estudos, por isso a concentração se dá em estudos que seguem a mesma linha proposta nesta pesquisa. A seguir alguns desses estudos e suas conclusões são apresentados.

### 2.4.1 O trabalho de Barreto

Em um trabalho de Barreto (1998) discute-se a internacionalização de empresas brasileiras, porém o enfoque dado na pesquisa foi o de *foreign direct investment* FDI (MORGAN e KATSIKEAS, 1997), ou seja, empresas brasileiras que fizeram investimentos diretos no exterior, o que difere do caso a ser estudado na

presente proposta de pesquisa. Entretanto ele corrobora em parte os passos graduais indicados pelo modelo de Uppsala de internacionalização. O interesse maior nesse trabalho é o enfoque que ele dá sobre as necessidades das empresas brasileiras para a internacionalização.

Além dos motivos considerados clássicos pelas escolas de internacionalização, como pedidos eventuais e outros, o autor acrescenta os seguintes motivos: ocupação da capacidade ociosa estrutural, desejo de aumentar a competitividade da empresa, alcançar novos grupos de clientes, saturação do mercado doméstico, explorar oportunidades geradas por maior competitividade e convite da *network* em que a empresa se encontra inserida (BARRETO, 1998, pg. 190).

Barreto identificou também alguns padrões dominantes de motivação para a internacionalização das empresas, que seriam: crescimento, consolidação, sobrevivência, oportunidade e visão estratégica. Outra nova proposição seria de que as “empresas no início de seu processo de multinacionalização tendem a ser dirigidas por um executivo-chefe com espírito empreendedor” (BARRETO, 1998, p. 242). Outra proposição importante do mesmo estudo é que a empresas poderiam ser pressionadas a se internacionalizar por sua *network* doméstica.

#### **2.4.2 Casali**

Casali (1998) fez um estudo de caso da internacionalização da empresa Embraco, porém com vistas a suas mudanças estruturais e organizacionais. O referido estudo traça toda trajetória da empresa Embraco, desde sua fundação até a abertura de plantas de produção na China, sua última incursão no exterior.

A Embraco foi fundada em 1971 por iniciativa de empresas brasileiras fabricantes de refrigeradores com o objetivo de produzir no Brasil compressores para geladeiras com qualidade equivalentes aos então importados. A fábrica, inaugurada em 1975, começou a produzir compressores no Brasil com tecnologia da empresa

Danfoss, da Dinamarca. Em 1976 a empresa Embraco associa-se à Brasmotor, que por sua vez já tinha uma associação com a Whirlpool, grupo multinacional fabricante de produtos da chamada “linha branca”. Com essa associação a Embraco volta suas atenções para o mercado mundial. Começa a exportar em 1976 e inicia uma trajetória de abertura de representações no exterior, na América do Sul, Estados Unidos e Europa. Em 1994 a empresa adquire uma fábrica na Itália e em 1995 a empresa formou uma *joint-venture* na China, montando a Beijing Embraco Snowflake Compressor Company Ltd.

O estudo, de corte longitudinal, abrange os anos de 1989 a 1997 e não se atém muito às origens da internacionalização da empresa, pois seu objetivo era o de observar as mudanças estruturais ocorridas em virtude dessa estratégia (a de investimento direto no exterior).

O caso da Embraco é, mais especificamente, de uma multinacional fazendo investimento direto externo, portanto uma *producing multinational enterprise*, na classificação de Dunning (1973).

O caso da Embraco difere do tradicional modelo de internacionalização gradual, pois a empresa, através de sua associação com a Whirlpool, teve uma internacionalização bastante agressiva e mais adaptada ao modelo de Dunning (1980) e ao seu Paradigma Eclético. Não obstante, a autora conclui que a internacionalização da Embraco seguiu um modelo relacionado à inovação e produziu uma seqüência de aprendizado como preconizada por Andersen (1993).

### **2.4.3 Freire**

Freire (2001) fez um estudo de caso da internacionalização da empresa O Boticário. Essa empresa instalou uma rede de lojas próprias em Portugal e uma rede de em regime de *franchise*. O autor estuda os passos seguidos pela empresa para sua internacionalização, que foi entendida como uma internacionalização gradual.



O que destaca esse trabalho dos outros é justamente a necessidade sentida pela empresa O Boticário de fazer investimentos próprios no exterior para se valer de um aprendizado local para posteriormente repassar aos franqueados.

Rico em detalhes, o estudo de Freire serve de um de um bom estudo de caso para uma empresa que queira estabelecer uma rede própria ou de *franchise* no exterior.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Com base nos trabalhos teóricos sobre internacionalização das empresas, desde suas necessidades iniciais até o resultado da internacionalização, a presente pesquisa estudou a internacionalização de uma empresa exportadora. As causas motivadoras da busca de mercados internacionais pela empresa, as etapas percorridas no processo de internacionalização, o padrão de comprometimento da empresa com os mercados externos e os efeitos decorrentes da internacionalização foram estudados, analisados e interpretados à luz dos conhecimentos teóricos aqui adquiridos.

##### **3.1.1 Perguntas de Pesquisa**

Pergunta 1 (P1): Quais foram as causas que motivaram a empresa a buscar mercados internacionais?

Objetivo 1 (Ob1): O objetivo desta pergunta é entender os motivos que levaram a empresa a se internacionalizar.

P2. Quais foram as etapas percorridas pela empresa na sua internacionalização?

Ob2. Verificar se os caminhos percorridos pela empresa na sua internacionalização estão de acordo com os modelos de internacionalização gradual ou se identificam mais com as empresas nascidas globais, ou ainda algum outro modelo específico.

P3. O processo de internacionalização da empresa apresentou um padrão de comprometimento crescente com os mercados externos?

Ob3. Verificar o grau de envolvimento da empresa com o comércio internacional no longo prazo, ou seja, se a internacionalização não é algo apenas temporário.

P4. Quais os efeitos decorrentes da internacionalização?

Ob4. Verificar os efeitos da internacionalização nas modificações ocorridas na empresa. Esta pergunta é peça chave neste trabalho, pois permite mostrar como a empresa ficou depois de sua internacionalização.

### **3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis em estudo**

As variáveis em estudo neste trabalho são definidas a seguir, em termos constitutivos e operacionais:

a) Resultado:

- DC - Lucro líquido das vendas (WOELFEL, 1994),
- DO - Obtido dos relatórios da empresa, sendo considerado para este estudo apenas o lucro operacional.

b) Volume de vendas:

- DC - Volume total das vendas realizadas em um determinado período (WOELFEL, 1994),
- DO - Volume total das vendas realizadas em um determinado período, será obtido do demonstrativo de resultados do exercício DRE.

c) Resultado da internacionalização:

- DC - Percentual do lucro da empresa oriundo das operações externas (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975),

- DO - Percentual do lucro da empresa oriundo das operações externas, será obtido de documentos internos da empresa e comparado às vendas totais da empresa, resultando em um percentual que seria sua influência no faturamento total da empresa.
- d) Comprometimento com o mercado internacional:
- DC - Volume investido em ações para desenvolver o mercado internacional (JOHANSON e VAHLNE, 1977),
  - DO - Volume investido em ações para desenvolver o mercado internacional, será obtido dos documentos oficiais da contabilidade da empresa.
- e) Conhecimento do mercado:
- DC - Conhecimento que a empresa detém dos mercados para os quais ela exporta (JOHANSON e VAHLNE, 1977),
  - DO - Conhecimento que a empresa detém dos mercados para os quais ela exporta, será obtido através da entrevistas com os executivos da empresa. Esse nível de conhecimento demonstra a distância psíquica do mercado e será avaliado subjetivamente.

### **3.1.3 Definição constitutiva dos termos considerados importantes no contexto desta pesquisa**

As definições a seguir esclarecem termos considerados importantes no contexto desta pesquisa:

- a) ACC – adiantamento sobre contrato de câmbio: modalidade de financiamento oferecida pelos bancos brasileiros aos exportadores, para operações pré-embarque. Trata-se de um adiantamento para sobre uma futura exportação cujo contrato é efetuado em dólares americanos e juros compatíveis com a moeda americana. Bloqueia o limite de crédito do cliente, pois é uma operação de capital de giro para exportação (CASTRO, 1999 );

- b) ACE – antecipação sobre cambiais entregues: modalidade de financiamento oferecida pelos bancos brasileiros para operações pós-embarque. Trata-se de um adiantamento sobre o recebimento futuro de cambiais de exportação, sejam elas lastreadas em uma carta de crédito ou em uma cobrança. Bloqueia o limite de crédito do cliente, uma vez que é um adiantamento para liquidação futura (CASTRO, 1999);
- c) banco confirmador: banco que confirma a carta de crédito, adicionando sua garantia ao instrumento, confirmando que honrará o crédito caso o banco emissor falhe (COWDELL, 1997);
- d) banco emissor: banco que emite a carta de crédito. É normalmente o banco do importador, e no qual ele pede que a carta de crédito seja emitida (COWDELL, 1997);
- e) bill of Lading: documento emitido pela empresa de navegação que dá posse aos bens embarcados. É emitido após o embarque das mercadorias no navio e evidencia o embarque em boa ordem (ou não) das mercadorias. É um dos documentos básicos do comércio exterior (GOH, 1995);
- f) buyers credit: financiamento dado ao importador/comprador, tomando-se por base o risco de crédito do comprador (CASTRO, 1999);
- g) carta de crédito: instrumento emitido por um banco no qual ele assume a responsabilidade de pagar o beneficiário do crédito (o vendedor) um certo valor contra a apresentação de determinados documentos especificados no instrumento e o atendimento de termos e condições especificadas no crédito (GOH, 1995);
- h) empresa doméstica: para este estudo será considerada uma empresa doméstica a empresa que se dedica a trabalhar apenas o mercado doméstico brasileiro;
- i) empresa exportadora: empresa que vende para os mercados externos;
- j) internacionalização: para os efeitos deste trabalho, o termo “internacionalização” será considerado como o crescente envolvimento da empresas em operações internacionais (Welch e Welch *apud* Lamb e Liesch, 2002). Esse envolvimento pode ser *inward* (para dentro – importação) ou

*outward* (para fora – exportação) (Welch e Luostarinen *apud* Lamb e Liesch, 2002);

- k) LIBOR – London Interbank Offered Rate: é a taxa de juros com a qual os bancos em Londres operam no mercado interbancário de Eurodólares (WOELFEL, 1994);
- l) risco comercial: risco da empresa ou do banco não honrar seus compromissos. Também conhecido como risco de crédito (RIPLEY, 1996);
- m) risco país: risco do país não pagar. Às vezes também referido como “risco de transferência”, esse risco é muito importante dentro das considerações do crédito à exportação. Ocorre quando o país importador não tem suficiente moedas fortes para honrar seus compromissos internacionais (RIPLEY, 1996), como ocorreu na crise da dívida nos anos 80;
- n) seguro de crédito: trata-se de um seguro sobre o crédito de exportação, cobrindo os riscos comerciais, riscos políticos (risco país) e riscos extraordinários. O seguro reembolsa o exportador em caso do não pagamento da compra. Deve ser contratado com a seguradora, SBCE – Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação (CASTRO, 1999);
- o) suppliers credit: financiamento dado ao exportador, tomando-se por base o risco de crédito do vendedor (CASTRO, 1999).

## 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

### 3.2.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso. Estuda uma empresa metal-mecânica de porte médio, localizada na região metropolitana de Curitiba, produtora e exportadora de blocos e cabeçotes para motores diesel e a gasolina. O

nível de análise é organizacional, e as unidades de análises são a alta direção da empresa, responsável pelo planejamento estratégico e os setores financeiro e de vendas.

Gil (1987) entende o estudo de caso, como o estudo profundo e exaustivo de um objeto, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. É uma pesquisa explicativa, pois segundo Gil (1994, pág. 46) são explicativas as pesquisas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuam para a ocorrência dos fenômenos. Segundo Yin (1994), um estudo de caso para ser exemplar tem que ser não-usual e ser de interesse do público em geral e/ou que os assuntos tratados sejam nacionalmente importantes em termos teóricos ou em termos políticos e práticos. Esta pesquisa representa um corte longitudinal, usando-se uma série histórica dos resultados dos exercícios dos anos de 1995 a 2004, período que sofre uma análise qualitativa dos seus resultados.

### **3.2.2 População e Amostra**

Na pesquisa a população é composta por dirigentes da empresa metal-mecânica localizada na Região Metropolitana de Curitiba.

A amostra é composta pelos dirigentes da empresa, selecionados pelo seu envolvimento no processo de internacionalização da empresa.

### **3.2.3 Dados: tipos e coleta**

De acordo com Gil (1987), na coleta de dados em um estudo de caso geralmente utiliza-se de mais de um procedimento. Neste caso serão coletados dados primários e secundários.

Os dados primários são os obtidos diretamente das fontes. Neste estudo, esses dados foram obtidos através de entrevista semi-estruturada em profundidade, realizadas com os executivos das empresas que tiveram parte atuante na internacionalização da firma. Sendo um método de coleta mais formal, essa entrevista permitiu ao entrevistado responder mais livremente às perguntas e também uma interação com o entrevistador, assim as respostas completam mais detalhadamente suas idéias, sendo inclusive possível que ele manifeste suas opiniões e percepções sobre o assunto (Mann, 1979). A entrevista em profundidade encoraja o aparecimento de novas idéias e perspectivas que não seriam notadas de outra maneira.

O andamento da entrevista é influenciado pela habilidade do entrevistador em estabelecer relação de confiança que permita ao informante discorrer com segurança sobre os assuntos tratados. Também o caráter de interação entre o entrevistador e o entrevistado "... possibilita aos entrevistados aprofundar-se muito mais nas complexidades de algumas situações e pode muito bem introduzi-lo em fatores relevantes dos quais nem sequer tivera notícia" (Mann, 1979: pág. 104). Por outro lado, a interação entre o entrevistador e o entrevistado torna a entrevista em profundidade uma experiência bastante pessoal e difícil de ser reproduzida (Goode e Hatt, 1975).

Os dados secundários são aqueles obtidos através de fontes secundárias, que não as originais. São considerados dados secundários os jornais, revistas, materiais publicitários, relatórios contábeis, planilhas financeiras, filmes, informações da Internet, apresentações em computadores, slides e fotografias. Neste estudo, os dados secundários foram obtidos em relatórios derivados dos balanços patrimoniais da empresa estudada, assim como em panfletos, históricos e informações na Internet. Esses documentos consubstanciaram as informações sobre a trajetória internacional da empresa. Foram pesquisados documentos contendo informações dos anos de 1994 a 2004.



### 3.2.4 Análise dos dados

Após a coleta dos dados foi feita a análise e interpretação dos mesmos. A análise teve como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitaram o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. A interpretação, por sua vez, teve como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação com outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1994, pág. 166).

A análise dos dados foi feita através da leitura e análise das entrevistas e da análise comparativa dos dados dos balanços contábeis.

A partir desses dados, foi feita uma base de dados para a coleção e posterior análise dos mesmos, segundo sugerido por Yin (1994). Os dados primários referentes às entrevistas foram juntados e analisados com os resultados da análise dos dados secundários.

As causas que levaram a empresa a entrar no segmento exportador foram apuradas em entrevistas com os dirigentes da empresa na época que a empresa começou a exportar. Os passos para a internacionalização a empresa também foram levantados das entrevistas com os dirigentes e funcionários envolvidos no processo de internacionalização. O envolvimento de longo prazo da empresa com os mercados externos foi apurado através de informações contábeis que mostram o investimento na internacionalização e nos planos estratégicos de longo prazo da empresa. Para esse mesmo fim também foram observadas as entrevistas com os dirigentes da empresa. A mensuração dos resultados obtidos com a expansão internacional da empresa saiu da análise dos resultados contábeis da empresa antes do início do processo de exportação e dos resultados atuais e demonstra uma expansão aceitável do volume de negócios da empresa e os lucros advindos do exterior.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 HISTÓRICO DO GRUPO HÜBNER

O Grupo Hübner tem suas origens em 1980 com a fundação, em Curitiba, da Mecânica Hübner. A pequena empresa que atuava no ramo metal-mecânico e prestava serviços de usinagem de blocos e cabeçotes de motores para montadoras localizadas no país. Nessa época, as montadoras enviavam os blocos fundidos para a empresa, que usinava as peças, ou seja, colocava-as nas medidas. Naquela época a Mecânica Hübner era totalmente dependente do serviço prestado às montadoras.

Em 1987 a empresa mudou sua razão social para Hübner Indústria Mecânica transferiu sua sede para a Cidade Industrial de Curitiba, em instalações próprias de aproximadamente 7.000 m<sup>2</sup>. A empresa, na época, já prestava serviços para diversas montadoras brasileiras e seus sistemistas, entre os quais se destacam Volvo, Volkswagen, General Motors, TRW, New Holland, Cummins.

Entretanto o trabalho prestado para as montadoras era extremamente competitivo e excessivamente dependente das montadoras e de seus humores. As margens de lucratividades eram controladas por aquelas empresas, que conheciam bem o sistema de custos da empresa e deixavam pouca margem de lucro e um alto grau de dependência.

Em 1990 a Hübner lançou no mercado de reposição de autopeças a marca AUTO LINEA, produzindo inicialmente blocos de motor da linha Mercedes-Benz. A empresa então passou a comprar blocos fundidos e fazer a usinagem, oferecendo um produto acabado para o cliente. Tal decisão visou a ampliação dos mercados de atuação da empresa, tornando-se menos dependente das oscilações do mercado de produtos originais. Atualmente, a AUTO LINEA comercializa blocos, cabeçotes, roscas sem fim, setores de direção e ajustadores automáticos de freio.

No ano de 1996 após importantes mudanças no controle acionário da empresa, foi iniciada uma nova fase em seu desenvolvimento, na qual priorizava o mercado de reposição, impondo assim uma nova dinâmica aos seus negócios.

No segundo semestre de 1999, após nova reestruturação, a empresa separou seus negócios com montadoras dos negócios com mercado de reposição. Nesse período a empresa formou uma “joint-venture” com a empresa norte-americana AAM e acabou reduzindo a sua participação no mercado de produtos originais. A partir de então, a Hübner iria focar as suas atividades definitiva e estrategicamente no mercado de reposição, através da marca AUTO LINEA.

Em dezembro de 1999, o Grupo Hübner adquiriu a Fundação Trützschler, fundição de ferro fundido cinzento e nodular, localizada em Ponta Grossa - PR, com o objetivo de tornar-se auto-suficiente em peças brutas de ferro fundido, sua matéria-prima principal para as peças da AUTO LINEA. Atualmente a empresa se chama Fundação Hübner, sendo fornecedora de peças para clientes como Mercedes-Benz, Volvo, Scania, Dana, AAM, John Deere, Valtra, Haas, Atlas Schindler, Trützschler, Pigozzi, Arvin Meritor, Caterpillar, Knorr-Bremse, MWM, TRW, Fontaine e para a própria AUTO LINEA.

Já no ano de 2000 o Grupo adquiriu a totalidade da Metalúrgica Gammetal, fundição de metais não-ferrosos, localizada em Blumenau – SC. Esta fundição fornece peças brutas de alumínio para a AUTO LINEA e também outros componentes de alumínio, bronze, latão e cobre para empresas como Trützschler, Tecumseh, Gerdau, Weg, Usiminas, Pigozzi, entre outras.

Ao final de 2001 a Hübner Indústria Mecânica mudou a sua sede para a cidade de Araucária – PR, em instalações de aproximadamente 9000 m<sup>2</sup>, que contemplam o que há de mais moderno em tecnologia industrial, visando dar suporte à produção de peças com tecnologia atualizada e qualidade.

No ano de 2002 o Grupo Hübner adquiriu uma nova planta industrial, a Fundação Impar. Localizada também em Ponta Grossa, diretamente na frente das suas atuais instalações, esta nova fundição tem capacidade de produzir 1,5 mil toneladas de ferro fundido por mês, ampliando consideravelmente os atuais níveis de produção da empresa. Com a aquisição das fundições e aproveitando as

oportunidades do mercado, a Hübner Indústria Mecânica voltou a fornecer componentes usinados para montadoras e seus sistemistas.

Durante o ano de 2003 o Grupo comprou a Siderlinea Siderurgia, localizada em São Gonçalo do Pará – MG. Com esta siderúrgica o Grupo supre sua necessidade de ferro gusa, matéria prima para a produção de ferro fundido, e tem capacidade fornecimento para demais mercados.

No mês de julho de 2004 o Grupo Hübner anunciou que em breve iniciará as obras de implantação da primeira siderúrgica de ferro-gusa para fundição na região sul do Brasil. Esta unidade estará localizada em Ponta Grossa, próxima às fundições de ferro fundido do Grupo. Com capacidade inicial para produzir mensalmente 8 mil toneladas, esta fábrica irá otimizar a produtividade da Fundição Hübner e Fundição Impar.

Em agosto de 2004 o Grupo apresentou ao mercado uma nova empresa, a RODO LINEA, que está localizada em Curitiba. É com essa marca que o Grupo Hübner irá comercializar os implementos para transporte que produzir. Inicialmente serão fabricados apenas dois modelos de carretas, o bitrem e o porta container.

O Grupo Hübner é hoje um importante fornecedor da indústria automobilística, tanto para as montadoras e seus sistemistas, quanto para o mercado de reposição. Além do mercado automobilístico as suas empresas atuam ainda na fabricação de peças destinadas à indústria de bens de capital. A estrutura do Grupo Hübner está totalmente voltada para oferecer desempenho, durabilidade e qualidade a seus clientes diretos e ao consumidor final.

#### **4.1.1 A marca AUTO-LINEA**

Este estudo de caso refere-se à trajetória nacional e internacional da Hübner Indústria Mecânica. Essa empresa trabalha como prestadora de serviços de usinagem para a indústria automobilística e como fabricante de peças de reposição, também para a indústria automobilística, da marca AUTO-LÍNEA. Neste estudo, será

sempre referida como o objeto do estudo a AUTO-LÍNEA, que é a marca dos produtos exportados pela empresa. Portanto, AUTO-LÍNEA como empresa não existe, pelo menos no momento deste estudo, e sim como uma linha de produtos dentro de uma empresa. Todas as ações de internacionalização definidas pela empresa foram em função da marca AUTO-LÍNEA.

Para a proteção e fixação da marca, a Hübner Indústria Mecânica adotou uma série de estratégias para o mercado internacional. Essas ações estratégicas se compuseram de:

- a) adaptação do produto ao mercado e ao cliente;
  - bloco de motor Volkswagen – a empresa re-lançou o bloco original (de alumínio fundido), que deixou de ser fabricado pela própria Volkswagen há muito tempo por questões de custos porém é mais leve, mais durável e de melhor rendimento. Hoje a empresa fabrica esse bloco em versões diferentes para clientes diferentes:
    - \* EUA – cliente 1 com 6 versões,
    - \* EUA – cliente 2 com 8 versões,
    - \* EUA – cliente 3 com 4 versões,
    - \* Bélgica – cliente 1 com 2 versões,
    - \* Dinamarca – cliente 1 com 4 versões.

A empresa é a líder no mercado mundial nos motores Volkswagen da modalidade *High Performance Engine*.

- b) agilidade – delegar as decisões, os gerentes decidem. As resposta aos clientes exigem urgência, devem ser respondidas no máximo em 48 horas. Os trabalhos devem ser sempre em equipes;
- c) canais de distribuição;
  - vendas através de 9 representantes/agentes,
  - um distribuidor forte para cada mercado,
  - *trading companies*: a empresa evita ao máximo a venda indireta,
  - preservar o contato fábrica/cliente para reforçar a confiança.

- d) crescimento gradativo, com metas conservadoras e abrir o mercado consolidando a marca;
- e) marca própria, a empresa fabricava produtos com a marca do cliente, hoje exige no mínimo a marca AUTO-LÍNEA e a marca do cliente. Essa posição ajuda a fixar a marca própria;
- f) preços diferenciados por mercado;
- g) presença nas principais feiras internacionais do setor;
- h) pulverização de mercados, e não de clientes. A empresa optou por ter presença em muitos mercados, mas poucos clientes em cada um. A pulverização do mercado é função de seus distribuidores em cada mercado;
- i) qualidade dos produtos, o fornecimento às montadoras fortaleceu a cultura de qualidade, observância estrita às peculiaridades de cada mercado. A certificação ISO 9001:2000 (certificada desde 1997) ajudou muito à marca.

A empresa adotou como regra geral que os *transit time* devem ser reduzidos ao máximo, pois como trabalham no mercado de peças de reposição, as mercadorias devem chegar para que a venda seja efetuada, um novo pedido somente virá depois da venda dos estoques anteriormente pedidos, portanto quanto mais rápido se atende o cliente mais rápido verá um novo pedido. Além disso ela disseminou a cultura de que cada mercado e cada cliente são únicos e que o atendimento deve ser sempre personalizado. A empresa também adotou a política de não acatar pedidos de clientes com pendências de pagamentos.

A Figura 8 ilustra a evolução dos mercados servidos pela empresa durante o período em estudo.

1995 (17 )	De 1996 a 1998 (30)	De 1999 até 2004 (39)
África do Sul Alemanha Argentina Bélgica Bolívia Chile Colômbia	Canadá Dinamarca Estados Unidos França Guatemala Turquia Costa Rica	Austrália Malásia Peru Portugal Emirados Árabes Irã Nova Zelândia

Equador Espanha Honduras Indonésia Inglaterra Nigéria Paraguai Cingapura Taiwan Uruguai	Egito México Arábia Saudita El Salvador Itália Venezuela	Finlândia China
--	---	--------------------

FIGURA 8: Mercados servidos pela empresa.

## 4.2 ENTREVISTA E ANÁLISE

Para facilitar o entendimento na leitura da entrevista, as perguntas são numeradas Pn, as respostas Rn e as análises como An. Após cada pergunta apresenta-se uma explicação do motivo pelo qual foi feita a questão.

P1. Como começou o processo de internacionalização da empresa?

Esta pergunta visa comparar o processo de internacionalização da firma com os casos descritos na literatura e citados no referencial teórico. O objetivo é enquadrar ou não a empresa em um dos modelos usados para explicar o fenômeno.

R1. A empresa começou suas atividades em 1980, prestando serviços de usinagem para as montadoras brasileiras. Nesse processo a Hübner recebia das montadoras os blocos fundidos em “bruto” e fazia a usinagem, ou seja, retificava e os colocava na medida, prontos para serem montados. Em 1990 a empresa resolveu entrar no mercado de peças para reposição e começou a vender o bloco já usinado diretamente para os distribuidores de peças de reposição no Brasil. Nessa época a

Hübner comprava o bloco fundido das fundições, usinava e os vendia com a marca Auto-Linea.

A partir dessa entrada no mercado de reposição a empresa começou a sentir a força das montadoras, pois ela se tornou uma concorrente no mercado de peças para reposição. O tamanho do mercado também se tornou uma limitação, dado aos diversos concorrentes situados no mercado brasileiro.

Com a experiência adquirida no mercado brasileiro em três anos, o presidente da empresa, Sr. Nelson Hübner decidiu que a única expansão viável da empresa seria o mercado externo, uma vez que os produtos vendidos no mercado brasileiro eram também usados no mercado internacional. Os blocos de motores que vendíamos aqui, por exemplo, o bloco 352, da Mercedes-Benz, é usado no mundo todo, pois trata-se de um projeto antigo e bem conhecido.

Em 1993 o Sr. Nelson Hübner e mais um funcionário da empresa foram a uma feira de auto-peças na Alemanha. Nessa feira foram estabelecidos contatos iniciais com importadores interessados nos produtos da empresa.

A partir de 1994 a empresa começou a exportar esporadicamente, inicialmente para clientes localizados na Argentina, Alemanha e Indonésia.

A1. A internacionalização da empresa difere muito dos modelos tradicionais estudados, geralmente conhecidos aceitos como modelos graduais de internacionalização. Sentindo a pressão dos concorrentes e principalmente das montadoras que eram suas clientes nos serviços de usinagem, a empresa entendeu que o mercado puramente doméstico não era uma opção segura para o seu futuro. Para reduzir essas incertezas, a empresa partiu para uma ampliação de mercado e começou a estudar a possibilidade de exportação. Essa atitude em parte se assemelha com os motivos preconizados por Czinkota et al. (2001), onde ele indica as pressões mercadológicas e dos concorrentes como uma das causas da internacionalização.



P2. Essa decisão foi tomada em virtude de uma estratégia deliberada ou a empresa notou uma demanda externa pelos seus produtos, através de pedidos eventuais de exportação?

O objetivo desta pergunta é identificar a estratégia de internacionalização da empresa, se foi feita de uma maneira espontânea, uma estratégia emergente, ou se foi uma estratégia de internacionalização deliberada. É importante no estudo e na comparação com os modelos de internacionalização anteriormente estudados.

*R2. Não existia demanda externa do produto, essa decisão foi tomada espontaneamente pelo Sr. Nelson Hübner. Com o crescimento do mercado doméstico criou-se também um maior conhecimento do mercado de autopeças e reposição, por isso o Sr. Nelson entendeu que o caminho natural da empresa era a exportação.*

A2. Esse caminho de internacionalização contraria os modelos usuais de internacionalização da firma, como os de Johanson e Vahlne, Cavusgil, Czinkota e o de Reid. Esses modelos indicam uma internacionalização gradual “puxada” de fora, de forças externas (pedidos eventuais). No caso da empresa em estudo, houve uma estratégia deliberada de internacionalização, onde a liderança da empresa entendeu que o caminho natural seria a internacionalização. A partir dessa constatação, o presidente da empresa começou a prospectar mercado e foi a uma feira automotiva na Alemanha, onde fez contatos e iniciou o processo de internacionalização. Na verdade, essa estratégia vai ao encontro da visão de Czinkota et al. (2001), em que a empresa vê oportunidades de ganhos adicionais com a internacionalização. Na realidade existia demanda externa para o produto, mas não exatamente pedidos eventuais, os produtos eram vendidos no exterior por concorrentes da empresa. O processo de internacionalização ocorreu quando o presidente da empresa entendeu que era preciso aumentar mercado para os produtos da empresa e foi visitar uma

feira automotiva no exterior, foi uma atitude pró-ativa, uma pressão de dentro para fora.

P3) Como foi a escolha dos primeiros mercados a exportar? Quais fatores influenciaram nessa decisão?

Esta pergunta visa a identificar a maneira de internacionalização da empresa, se foi através de países com identificação cultural ou proximidade geográfica ou não. Esta é uma das bases da Escola de Uppsala, que fala da distância psíquica.

R3. Não houve uma ordem de atender a determinados mercados em primeiro lugar e depois outros. “ *Primeiro vou atender a Argentina pra ver se dá tudo certo. Se na América Latina der tudo certo eu vou pra Europa, não. Até a Indonésia foi conquistada antes da Argentina. Indonésia e Alemanha foram os primeiros países destinatários de exportação (...)... então não foi, foi onde tinha, aparecia cliente, a gente já atendia.*”

A3. Esse passo também difere totalmente dos modelos de internacionalização da Escola de Uppsala, que prega um gradual envolvimento na internacionalização através de exportações para países com menores distâncias psíquicas. Na realidade, não só a Escola de Uppsala mas as demais escolas, sejam elas baseadas em modelos comportamentais ou modelos de inovação vêm a internacionalização da empresa sempre como um processo gradual e de aprendizado.

Na realidade, a internacionalização da empresa configura-se como “não gradual”, o que foge dos parâmetros dos modelos de internacionalização gradual. Esse enfoque se converge mais para uma internacionalização heterodoxa (se considerarmos que a internacionalização gradual seja ortodoxa), e que possivelmente se encaixe como uma empresa “nascida global”. Uma das

características das empresas nascidas globais é que elas desconsideram a distância psíquica, considerado um dos temas principais da Escola de Uppsala.

P4. Quais foram os passos seguidos para a organização da carteira de clientes e para a fixação da marca nos países para os quais a empresa passou a exportar?

O objetivo desta pergunta é analisar a maneira com que a empresa se inseriu nos mercados para os quais ela exporta, e comparar com os modelos de internacionalização.

R4. A partir do início do processo exportador, em 1994, a empresa passou a participar das maiores e mais importantes feiras de auto-peças do mundo. A participação nessas feiras gerava uma série de contatos que, posteriormente, eram trabalhados e boa parte deles iniciavam procedimentos de compras.

A empresa então identificava os mercados mais promissores para seus produtos, independente de proximidade geográfica ou de identificação cultural. A partir disso, ela começava a selecionar representantes para esses países. Esses representantes trabalham em base a uma comissão por venda, um percentual sobre o valor vendido. Os representantes têm contato direto com os distribuidores, mas a empresa exporta diretamente para o distribuidor, por isso o negócio é feito diretamente entre o distribuidor e a fábrica. A empresa evita ao máximo trabalhar *com trading companies*, pois isso descaracterizaria o nosso propósito de exportação direta e formação da marca. Por outro lado, as *trading companies* poderiam amanhã ou depois vir a comprar produtos de outros fabricantes, nossos concorrentes, e vender para os consumidores dos produtos nossos. Trabalhando com *trading companies* os clientes de nossos produtos não são nossos, mas clientes das *tradings*.

Em mercados nos quais não podemos encontrar um representante que satisfaça nossas exigências, nós vendemos diretamente, sem representantes.

A empresa não tem interesse em investimentos externos, pois entende que sua competitividade está localizada no Brasil e porque trabalha com o mercado de peças para reposição, onde os tempos de entrega são mais flexíveis. O trabalho diretamente com montadoras talvez exigisse investimentos externos, pois qualquer atraso de fornecimento acarretaria um conseqüente atraso nas linhas de montagem, por isso teria que haver uma estrutura logística muito mais eficiente e precisa. Por seu lado, o mercado de distribuidores de peças de reposição trabalha com estoques para três meses, por isso dão uma flexibilidade maior para seus fornecedores. Por essa razão a empresa não tem intenção de investir no exterior.

A4. Os modelos tradicionais de internacionalização prevê um ciclo de internacionalização que vai do pedido ocasional e espontâneo, do início de exportação, indicação de agentes, representantes, escritórios próprios de representação, armazéns e estrutura de distribuição própria e eventualmente fabricação externa do produto. Neste caso a empresa corta todos esses passos e parte para a exportação direta sem investimentos no exterior. A empresa inclusive não tem intenções de fazer qualquer investimento direto no exterior. Essa atuação foge dos modelos até então estudados e se aproxima mais do modelo de empresas “Nascidas Globais”. Como se vê, a empresa ignorou totalmente as distâncias geográficas e psíquicas bem como a necessidade de se internacionalizar gradualmente. Em uma comparação entre as empresas tradicionais e as empresas nascidas globais (Bell e McNaughton apud Lampa e Nilsson,2004), nota-se que o compasso de internacionalização das empresas nascidas globais desconsidera totalmente a necessidade de se aprender a trabalhar em um mercado para se partir para outros.

Nesse ponto é necessário analisar que os produtos vendidos pela empresa são padronizados a nível global, e, portanto, pouco dependentes de adaptação de uso por clientes de diferentes países. O mercado também é muito homogêneo e limitado, podendo ser considerado um nicho de mercado.

P5. Como foi a participação da alta gerência da empresa no processo de exportação? Como se descreveria o papel de cada um dos envolvidos no processo, em termos de entusiasmo e crença no projeto?

Esta pergunta visa esclarecer o papel das lideranças empresariais na internacionalização da empresa. Vários trabalhos apontam como um ponto de importância fundamental na internacionalização de uma empresa o forte envolvimento da alta direção da empresa com a idéia de internacionalização.

R5. A idéia de expandir o mercado da empresa para a área internacional nasceu, como já foi dito anteriormente, do Sr. Nelson Hübner, presidente da empresa. Portanto, ele sempre foi o maior entusiasta dessa opção para os mercados internacionais. A importância dele foi fundamental para a estratégia internacional da empresa.

Em sua primeira incursão externa, o Sr. Nelson foi a uma feira na Alemanha acompanhado de uma funcionária que falava inglês, porém que não tinha muita experiência em negócios internacionais. Ao se iniciarem os primeiros contratos de exportação, a funcionária foi obrigada a deixar a empresa por problemas particulares. O Sr. Nelson então contratou uma pessoa especializada em comércio exterior, com uma vasta experiência internacional. Para essa pessoa o Sr. Nelson sempre deu todo o apoio e ouviu todas as opiniões de como seria a melhor estratégia para a incursão internacional da empresa. Mesmo no lançamento de novos produtos essa gerente, por ter muito conhecimento do mercado externo dá opiniões que sempre são ouvidas pela alta administração da empresa.

A5. O papel da liderança no processo de internacionalização é de extrema importância. Os estudos das empresas nascidas globais, assim como os estudos de empreendedorismo internacional colocam a liderança empresarial na primeira ordem de importância. No caso da empresa estudada nota-se que o papel do líder, o presidente da empresa e empreendedor, o Sr. Nelson Hübner, foi de importância

fundamental para a internacionalização. Rasmunssen, Madsen e Evangelista (2001) elaborou estudo em empresas dinamarquesas e australianas e o papel do líder/empreendedor foi o que mereceu maior atenção. Naquele estudo foi dado ênfase ao *sensemaking*, ou seja, à capacidade do empreendedor de sentir a hora de fazer uma mudança. A aceitação do risco é também uma das características dos administradores de empresas nascidas globais.

P6. As pessoas da alta direção da empresa envolvidas no projeto já tinham alguma experiência anterior em exportação ou qualquer outra atividade internacional?

A importância dessa questão dentro da pesquisa é corroborar ou não estudos acadêmicos que indicam que as empresas melhores sucedidas em seus projetos de internacionalização têm, em sua alta gerência, profissionais com experiência adquirida em negócios internacionais.

R6. Na época do início das atividades de prospecção de mercados internacionais, ninguém na empresa tinha qualquer experiência de exportação. Existia apenas uma funcionária que falava inglês, ainda que com algumas limitações, e o Sr. Nelson Hübner, que tinha muito interesse em exportar. A empresa realmente encarou a exportação como um desafio de expansão de mercado, uma vez que o mercado brasileiro já estava bem explorado.

A6. Contrariando muitos estudos, a empresa não tinha ninguém na alta gerência com experiência anterior na atividade exportadora, nem mesmo que conhecia alguma língua estrangeira. Uma funcionária da empresa falava inglês, mas não fazia parte do grupo da alta gerência.

Dichtl et al. (1990) prega que uma orientação internacional seria uma predição para a internacionalização da empresa. Entretanto, o autor afirma que essas condições poderiam ser adquiridas através da contratação de funcionário com

experiência internacional e em comércio exterior. Segundo Ditch et al. (1990), a aquisição desse conhecimento reduziria a dificuldade e a incerteza no processo de internacionalização.

P7. A empresa já tinha alguma experiência anterior com o mercado internacional, mesmo que diferente da atividade exportadora?

Esta pergunta é importante para avaliar o grau de conhecimento da empresa com o comércio internacional ou qualquer outra atividade que se relacione com o mercado internacional. Ela visa a corroborar ou não estudos que indicam que o envolvimento anterior em qualquer tipo de transação internacional ajuda ou influencia as empresas a exportar

R7. A empresa importou alguns componentes da Índia no ano de 1994, peças pequenas que faziam parte do produto acabado e que eram mais vantajosas importar que produzir localmente. Continuou importando por algum tempo até que a variação cambial tornou a operação desinteressante para a empresa. Entretanto, essa importação também é fruto da visita do Sr. Nelson Hübner à feira automotiva na Alemanha, em 1994.

Outra experiência internacional foi em 1993 ou em 1994, quando empresa começou a prestar serviços de usinagem de cabeçotes para a Renault da Argentina. Eles (a Renault) nos enviavam o produto bruto da Argentina e nós fazíamos a usinagem. Os cabeçotes fundidos entravam no Brasil em um regime de *drawback* e o ferramental necessário para o serviço foi importado em regime de importação temporária.

A7. Pode-se dizer que a empresa detinha alguma experiência internacional, ainda que a importação iniciou-se após a visita à feira na Alemanha, onde a decisão de tornar-se uma empresa exportadora já estava feita. Os serviços de usinagem para a Renault da Argentina, entretanto, podem ter sido um princípio de

internacionalização mais sofisticado. As operações de *drawback* e de importação temporária do ferramental, já começaram a dar a empresa alguns conhecimentos nessa área documental e legal dos negócios internacionais. Dichtl et al. (1990) deduz que um conhecimento prévio dos negócios internacionais pelos dirigentes das empresas influenciam positivamente na sua internacionalização. Os estudos das empresas nascidas globais, como o de Cavusgil (1994), Renie (1993), consideram que a empresa e ou seus líderes tinham alguma ou muita experiência prévia em empresas internacionalizadas.

Algo de muito importante nesta análise é o aspecto temporal da ocorrência dos fatos. Nos anos de 1993 e 1994, quando se iniciou o processo de internacionalização da empresa foco deste estudo, o Brasil passava por uma mudança de paradigma na sua condução do comércio exterior. A maioria das barreiras alfandegárias e não alfandegárias haviam sido removidas no princípio da década de 90, tornando o país assim muito mais receptivo às importações e, em contrapartida, mudava também a maneira que o empresário brasileiro via os negócios internacionais. Adicionalmente, a facilidade de comunicações e a disponibilidade e baixo custo das viagens internacionais, fazem com que as empresas vejam com mais naturalidade o cruzamento de fronteiras para o mercado internacional. Essas empresas já nasceriam com *network*, com tecnologia e com um mercado financeiro internacional que facilita ao empreendedor a busca de recursos (BARRETO, 1998).

P8. A internacionalização da empresa pode ser considerado um sucesso a ser mantido e explorado a longo prazo, ou a empresa vê isso como temporário? A empresa consideraria a possibilidade de voltar a ser uma empresa dependente exclusivamente do mercado doméstico?

A finalidade desta pergunta é analisar as intenções da empresa com as exportações no longo prazo. Parte importante deste trabalho é analisar esse comprometimento de longo prazo.



R8. Não, a empresa não vê possibilidades de retorno ao mercado exclusivamente doméstico. Só para dar uma idéia, em 1995 a empresa tinha 5% do faturamento vindo do mercado internacional. Em 2004 o percentual do faturamento cuja origem foi a exportação foi de 53%. Com isso pode-se entender que não podemos abandonar um mercado desse tamanho. Entretanto esse raciocínio só vale para a Auto-Línea. Em outras áreas da empresa, como as fundições, por exemplo, as condições não são tão boas como no segmento de peças de reposição. Temos experiência na exportação de peças fundidas em bruto, mas nossos preços não são muito competitivos com os chineses e indianos, além de um risco muito grande de perda de qualidade. Por isso estamos nos concentrando apenas no segmento de peças acabadas, abrangidos pela marca Auto-Línea. O mercado externo é definitivamente nosso objetivo para longo prazo. O crescimento de nossas vendas externas é apenas limitado pela nossa capacidade produtiva.

Quanto aos outros produtos do Grupo Hübner estamos também prestando atenção ao mercado internacional, mas não se pode aplicar diretamente a mesma lógica usada pela exportação de peças de reposição. Temos agora uma fábrica de trailers, reboques e porta-containers e estamos estudando a possibilidade de exportar, mas está bastante mais complicado que os produtos da Auto-Línea. Cada linha de produto representa um desafio diferente e com resultados bem diversos. O Grupo Hübner está definitivamente orientado para trabalhar com exportação, porém dentro das possibilidades e oportunidades oferecidas no exterior. Nossos custos de fabricação são mais altos, pois nossas fábricas têm que obedecer às leis trabalhistas e ambientais brasileiras. Isso nos torna pouco competitivos em termos de preço com os chineses e indianos, porém temos um nível de qualidade e serviço igual aos europeus norte-americanos, porém com preços mais competitivos.

A8. O envolvimento da empresa com o mercado internacional é aparentemente de longo prazo, embora isso seja impossível de se afirmar. A empresa saiu de 5% de faturamento oriundo de exportações em 1995 para 53% em 2004, mostrando que ela está crescentemente dependente dos mercados externos para sua sobrevivência. A empresa, entretanto, preferiu não fazer investimentos no exterior, por sinal outra característica das empresas nascidas globais. Essa atitude dificulta a análise do comprometimento com os mercados internacionais se forem

usados os parâmetros recomendados pelos modelos de internacionalização gradual da firma. Entretanto os estudiosos das nascidas globais não se preocupam muito com esse envolvimento de longo prazo. Sendo um tema novo, onde os trabalhos pioneiros de Rennie (1993) e de Oviatt e McDougall (1994) são muito recentes e mostram empresas altamente móveis e muito dinâmicas por isso mesmo mais preocupadas com o mercado que com o envolvimento de longo prazo.

P9. Como as condições do mercado internacional, como taxa de câmbio, taxa de juros em moeda estrangeira, incentivos às exportações, regras do mercado cambial brasileiro e outras interferências governamentais ajudam ou interferem na vida exportadora da empresa?

Esta questão refere-se ao ambiente econômico-financeiro da empresa exportadora. Sua importância é vital para o entendimento das motivações ou dos obstáculos de uma empresa exportadora.

R9. As variações da taxa de câmbio são de muita importância para a empresa. Quando a taxa estava R\$ 3,80 por US dólar podíamos fazer excelentes negócios e sermos extremamente competitivos. Para se ter uma idéia, em 1995 vendíamos uma peça por US\$ 680,00, quando o dólar chegou a R\$ 3,80, podíamos vender a mesma peça por US\$ 340 dólares, a metade do preço praticado em 1995. Entretanto o dólar ultimamente está perdendo muito valor, tanto no mercado internacional, comparado com outras moedas, como no Brasil, comparado ao Real. Nossas exportações, mesmo para os países situados na zona do Euro, são todas em dólares, que é a mesma moeda usada pelos nossos concorrentes. Por isso estamos sendo obrigados a aumentar o preço dos nossos produtos, o que nos está causando problema junto aos nossos importadores. Os clientes externos não entendem por que estamos aumentando o preço dos nossos produtos. Argumentam que o preço dos fatores de produção não podem ter subido tanto assim, pensam que estamos apenas subindo nossa margem de lucro. Por isso o acompanhamento da variação da taxa de cambio é muito importante para nós, pois do contrário

poderemos chegar a uma situação que estaremos perdendo dinheiro ao exportar nossos produtos, pois estará custando mais para produzir que o custo final do produto vendido.

Já a taxa de juros em moeda estrangeira nos é bastante benéfica. Normalmente trabalhamos com ACC e ACE para financiar nossas necessidades de caixa. Com a taxa LIBOR baixa como está atualmente e com os juros desses produtos (ACC e ACE) a no máximo 10% ao ano, temos uma taxa total de, digamos, 12,5% ao ano (considerando uma taxa LIBOR de 2,5% no mesmo período). Esse custo do dinheiro é muito baixo se comparado aos empréstimos normais de capital de giro oferecidos pelos bancos brasileiros. Como não sofremos risco com a variação cambial, uma vez que os adiantamentos são baseados em exportações reais a serem liquidadas junto com o empréstimo, temos uma taxa bem baixa para nossas necessidades eventuais. Dentro do cenário brasileiro esse uso das facilidades de empréstimos em moeda estrangeira nos dá, como empresa exportadora, uma grande vantagem no uso de recursos do sistema bancário. É uma boa ajuda e uma fonte de recursos bem baratos para as nossas necessidades totais de capital de giro.

Quanto aos incentivos governamentais à exportação, entendemos que quase não existe ou não se aplica ao nosso produto. Como exportamos peças de reposição, com valores variados e curto prazo de pagamento, a utilização do PROEX fica muito difícil. Já oferecemos essas facilidades a uns três ou quatro clientes, mas eles desistiram em virtude do excesso de burocracia para a contratação do crédito. Por outro lado os nossos importadores são distribuidores de peças de reposição e trabalham com planejamento de muito curto prazo, baseado mais nos seus níveis de estoques, e não com planejamento anual, por isso fica difícil usar esses créditos do governo. Quando os níveis de estoques baixam, eles nos fazem o pedido às vezes com prazos muito curtos de entrega.

Também em visita a feiras no exterior, o Governo Brasileiro nos ajuda muito pouco. A Turquia, por exemplo, banca grande parte das despesas das empresas em feiras internacionais, inclusive as passagens de executivos da empresa. A Índia também tem uma série de incentivos às exportações. O que nós recebemos do Governo Brasileiro são convites para feiras internacionais, para as quais o Governo está organizando caravanas de interessados em exportar, mas temos que pagar

tudo, estante, estadia, passagens e etc. Resumindo, o incentivo à exportação no Brasil é praticamente nulo, ao menos para empresas como a nossa, de peças para reposição e que exporta baixos valores por cliente e com prazo de recebimento curto.

A9. As flutuações do câmbio trazem para as empresas internacionalizadas, sejam elas exportadoras ou importadoras, uma incerteza muito grande quanto ao futuro tipo de câmbio na ocasião do fechamento dos seus contratos de câmbio. Essas incertezas, entretanto, podem ser reduzidas com uma administração mais criativa dos compromissos cambiais da empresa.

Os incentivos para as exportações oferecidos pelo governo brasileiro às empresas exportadoras são, em geral, considerados insuficientes pelos empresários. No entanto, recursos como o seguro de crédito à exportação colocam o país mais perto dos seus parceiros internacionais na oferta de incentivos de exportação aceitáveis pela comunidade internacional.

Quanto ao PROEX, essa modalidade não é exatamente um incentivo, pois apenas reduz os malefícios do chamado “custo Brasil”, que é o adicional de *spread* de juros cobrados aos empréstimos brasileiros em virtude do risco país.

O interessante é a constatação que a empresa se vale de suas exportações para conseguir crédito bancário a preços mais acessíveis. Os financiamentos pré-embarques e pós-embarques no Brasil são feitos em moedas estrangeiras, normalmente Dólares americanos ou Euro, ou seja, na moeda em que foi efetuada a exportação. Esses empréstimos, ou adiantamentos são regidos pelas condições de taxas de juros internacionais, ou seja, a taxa básica é a *Libor* e mais um *spread* que é considerada a rentabilidade da operação mais o risco comercial do cliente. O custo dessa operação sempre é mais barato que o custo de uma operação em Reais. A empresa então se vale do seu fluxo de caixa em moeda estrangeira para financiar eventuais necessidades em moeda nacional, para cobrir suas necessidades de capital de giro gerais da empresa.

Esse é um benefício adicional que a exportação trás para a empresa, embora seja difícil de ser mensurado com precisão.

P10. Após a entrada em um primeiro mercado, o que a empresa mudou em seu modo de entrada nos países seguintes, quanto à estratégia de vendas e modo de atuar?

O objetivo desta pergunta é verificar o aprendizado da empresa com relação a sua trajetória internacional, como ela trabalhou aprendendo as particularidades dos mercados para os quais ela exporta.

R10. Na realidade o que nós mudamos foi a maneira de atuar e não o modo de entrada. Como fazemos tudo por feiras e vendemos produtos que são praticamente padronizados, o que tivemos problemas inicialmente foram as facilidades de pagamento e com os instrumentos e com a liberação das mercadorias. No princípio agíamos com pouco conhecimento com as particularidades do mercado. Entendíamos, por exemplo, que os alemães são bons pagadores. Tivemos um problema sério com um cliente alemão que nos fez mudar de idéia. Com o México foi pior ainda, pois liberavam nossas cargas do porto sem nenhum instrumento, BL nem nada. Com países árabes temos que dar um valor mais alto, pois eles sempre querem negociar e não poderíamos de maneira alguma dar o nosso preço final no início das negociações. Enfim, os problemas que tivemos foi mais de ordem operacional e de entendimento das particularidades de cada país, de comunicações entre culturas. Com o tempo nós aprendemos as particularidades negociais de cada país e também entendemos as facilidades ou dificuldades que teríamos em liberação de mercadorias nos portos, negociações de cartas de crédito, aceitação de prazos e etc. Tudo foi um grande aprendizado e que ainda está em curso.

Para nós um grande mercado em potencial é o México, mas fomos obrigados a deslocar alguém para lá para que pudéssemos trabalhar não só o mercado, mas também a parte operacional das liberações de mercadorias. Como já foi dito anteriormente, tivemos grandes problemas no México com liberação ilegal de embarques nossos, por isso o funcionário que fica no México trata de perto o mercado e os trâmites de liberação de embarques. Foi a única maneira que entendemos que o problema poderia ser resolvido. O mercado nos oferece muitas

possibilidades de crescimento e esse problema estava nos impossibilitando de trabalhá-lo.

Por isso tivemos que nos adaptar inclusive nos aspectos formais de cartas de crédito, por exemplo, que de determinados países exigimos uma confirmação por bancos europeus ou americanos. As cobranças também são examinadas caso-a-caso e os seus termos são aceitos de acordo com o cliente e país.

A10. Como nas empresas nascidas globais o modo de entrada não varia de país a país, na Hübner o caso não foi diferente. A partir do primeiro momento a empresa aprendeu a maneira e os caminhos para a venda a países de diferentes culturas e não tomou conta das distâncias psíquicas e nem geográficas.

No entanto a empresa começou a experimentar os problemas de comunicação entre culturas. Fisher (1980) entende que a comunicação entre atores de diferente *background* cultural pode trazer uma série de inconvenientes e transtornos para ambos. Prejuízos e perdas de vendas poderão advir dessa falta de melhor entendimento das culturas interlocutoras.

Alguns dos problemas citados poderiam compor os estudados nos modelos de internacionalização gradual, pois seriam mais facilmente enquadrados como “distância psíquica”, ainda assim, essa distância se refere mais a um problema de comunicação entre culturas.

P11. Como a empresa vê os seus concorrentes no mercado internacional e qual é a percepção da empresa como um ponto forte dela, o que a faz ser mais atraente para os clientes?

A idéia desta questão é fazer uma rápida análise SWOT da empresa, e definir o que ela entende como um fator crítico de seu sucesso, e o que ela faz para melhorar ainda mais essa vantagem que ela tem sobre os concorrentes.

R11. Bem, os produtos que vendemos foram desenvolvidos pelas empresas fabricantes originais dos motores, como a Mercedes Benz, Volkswagen, Volvo e etc. No mundo todo competimos com os fabricantes originais e com os alternativos, como nós. Esses blocos e cabeçotes de motores são feitos no mundo todo. Temos concorrentes no Irã, na África do Sul, em Maringá, em Curitiba, na Índia, na Itália, enfim, em diversos países e de diversos níveis de desenvolvimento. Os nossos maiores concorrentes estão em países com nível de desenvolvimento parecido com o nosso, como o Irã, a China, a Índia, a Argentina e o Brasil. Em todos esses países, as vantagens são, obviamente, preços competitivos. Na realidade, as peças de material fundido, como as nossas, têm diferentes graus de complexidade e custo de ferramental. As peças menores têm ferramental mais barato, por isso temos mais dificuldades em competir nesse setor. Nas peças maiores, como os blocos de motores, estamos mais aptos, pois o investimento em ferramental e *know-how* é maior, por isso temos menos concorrentes. Por exemplo nós importamos determinados produtos em bruto de fundições da China e da Índia, que têm custos bem reduzidos se comparados ao nosso custo de produção. Aqui fazemos a usinagem dessas peças fundidas e juntamos aos nossos blocos de maior valor e dificuldade de usinagem.

Na realidade esse mercado é muito pequeno, praticamente todos os fornecedores se conhecem e todos conhecem quase todos os compradores. As flutuações de preços são muito conhecidas e sensíveis, qualquer aumento de preço de um concorrente faz com que os compradores comecem a olhar com mais interesse outros fornecedores.

Entretanto o nosso maior trunfo é o serviço que prestamos aos clientes, como uma resposta rápida a qualquer problema que eventualmente aconteça. Em feiras internacionais ouvimos constantemente os clientes dizerem que gostam dos produtos brasileiros, mas as empresas aqui são muito inconstantes nos serviços. Os nossos concorrentes, brasileiros ou não, têm uma preocupação baixa com a constância da qualidade e com a resposta rápida para os questionamentos dos clientes. Nessas fraquezas dos concorrentes é que nos baseamos e buscamos ao máximo nos aperfeiçoar.

Nossa empresa entendeu que a maneira dela se destacar dos demais fornecedores é ter atitudes responsáveis e agilidade nas respostas a quaisquer

indagações ou dúvidas dos clientes. Se os nossos preços não são os melhores, certamente os nossos produtos e serviços devem ser, pois de outro modo estaríamos fora do mercado. Fixamos um prazo muito rígido para a resposta para os clientes e seguimos isso à risca, somos extremamente cuidadosos com a qualidade, cumprimos rigorosamente os prazos de entrega e fazemos tudo para atender demandas inesperadas dos clientes.

Essa flexibilidade nos distingue dos demais fornecedores e nos permite trabalhar com custos muitas vezes superiores aos dos nossos concorrentes.

A11. A empresa trabalha com produtos que ficariam no final do chamado ciclo do produto em mercados internacionais. Nesse ciclo, os produtos seriam desenvolvidos em países de primeiro mundo e no final do ciclo esses países desenvolvedores estariam importando os produtos de países de mais baixa tecnologia, inclusive de empresas concorrentes das que originalmente desenvolveram o produto (VERNON, 1966).

Esse tipo de indústria, que atua com produtos com tecnologia já amplamente assimilada, tem que ter uma estratégia de vendas e serviços diferentes das empresas desenvolvedoras de tecnologia própria. Como o diferencial entre os produtos não é a tecnologia, as empresas competem em preço, qualidade, serviços, agilidade, agressividade em vendas e etc. Como se pode ver pela entrevista, o mercado é pequeno e todos se conhecem, bem típico dos nichos de mercado das empresas nascidas globais.

A empresa então desenvolveu sua estratégia de diferenciação através de maior qualidade do produto, agilidade e rapidez no atendimento às encomendas e ordens de compra dos clientes, rigidez nos prazos de entrega, enfim ela investiu no diferencial de qualidade como sua vantagem estratégica na conquista de novos clientes e na manutenção dos atuais.

P12. O que foi mudado na empresa com a atividade exportadora? Houve mudança na estrutura para abrigar novos departamentos que cuidariam apenas da atividade exportadora? Como a empresa internalizou seu aprendizado externo? A



empresa passou para sua estratégia doméstica eventuais conhecimentos e/ou demandas do mercado internacional?

O objetivo desta questão é verificar a eventual mudança de estrutura na empresa, em virtude de sua internacionalização e também da internalização das demandas externas dos clientes.

R12. Bem, a estrutura da empresa não mudou muito, temos um departamento que trabalha só com comércio exterior, mas o restante dos departamentos não mudaram. Os demais departamentos já existiam e passaram a atender também a área de exportação.

Uma das mudanças mais importantes foi a da qualidade. Quando começamos a exportar tínhamos problemas com a qualidade dos nossos produtos. Nossos importadores reclamavam das condições em que os produtos chegavam em suas mãos e éramos obrigados a recebe-los de volta, pagando o frete de retorno, o que dificultava muito a nossa vida e a nossa rentabilidade. A partir desses problemas iniciais fomos trabalhando para melhorar a qualidade dos produtos. Cedo nós entendemos que teríamos que ter ISO 9000 para podermos vender os nossos produtos nos mercados mais avançados e mesmo nos menos avançados, pois qualidade está sendo uma demanda constante dos compradores. As montadoras brasileiras também demandavam ISO 9000, por isso trabalhamos muito duro na qualidade de nossos produtos.

Para se ter uma idéia da luta pelo nível de qualidade demandado pela empresa, estamos em uma luta constante para baixarmos nossos índices de pagamentos de devolução/faturamento das exportações, ou seja, o percentual que pagamos de reclamações de comércio exterior em relação ao faturamento das exportações. No começo estávamos com um índice muito alto, em 1995 tínhamos 5,6%, ou seja, pagávamos 5,6% do nosso faturamento em reclamações das exportações, nosso lucro das exportações ia quase todo nisso. Depois fomos baixando e em 2004 fechamos com 0,61 %. Nossa meta é chegar a 0,4% de

reclamações/faturamento. Devemos atingir esse nível neste ano ou no mais tardar no ano que vem.

Um fato muito importante para a nossa empresa foi a necessidade de melhorar nossas instalações para a visita de clientes estrangeiros. Quando vamos a uma feira e fazemos contatos iniciais com importadores, sempre levamos fotos de nossas instalações e os convidamos para virem nos conhecer. Os importadores em geral, gostam de conhecer as instalações dos fornecedores. Isso é uma prática corrente no mercado. No início tínhamos que limpar e organizar a fábrica para recebermos visitas, hoje nossa fábrica pode receber visitas a qualquer momento, ela está sempre limpa e organizada, não somos um barracão sujo como se vê muito por aí.

Uma vez estávamos em uma feira e mostramos uma foto de nossa empresa a um americano, que nos disse que aquilo não era a nossa fábrica, que a foto havia sido tirada de uma fábrica nos Estados Unidos ou na Europa. Eu afirmei que a fábrica era a nossa fábrica e o convidei para vir nos conhecer. Meses depois ele veio à nossa fábrica e ficou admirado com nossa organização e com nosso equipamento moderno e nos disse que não sabia que existiam plantas desse nível no Brasil.

Nisso a empresa melhorou para poder exportar. Para poder vender a compradores da Europa e dos Estados Unidos ela teve que se equiparar em nível aos fabricantes do primeiro mundo. Em virtude disso a empresa se tornou melhor domesticamente. Hoje vendemos um produto de nível mundial e atendemos os nossos clientes brasileiros com a mesma presteza e qualidade que atendemos os clientes internacionais.

Houve também uma mudança de atitude dos funcionários da empresa. O fato de nos tornarmos uma empresa que fabrica para o mundo todo, os nossos empregados se sentem muito orgulhosos de que os produtos que eles fazem vão para a Austrália, Indonésia e etc. Durante o processo final de fabricação, as peças são acondicionadas em caixas e nessas caixas estão indicados os países para os quais os produtos serão exportados, isso motiva o pessoal e os envolve em todo o processo exportador e de qualidade. Essa motivação trouxe ganhos na melhoria do ambiente de trabalho na empresa.

A12. Essa resposta trouxe talvez a maior contribuição desta pesquisa para a academia e para a ciência administrativa. A empresa se tornou internacional e, para atender as altas exigências de seus clientes externos ela teve que se modernizar e se igualar às empresas dos países desenvolvidos. Ainda que seus concorrentes, em sua maioria, não fossem de países desenvolvidos, seus clientes exigiriam os altos padrões aos quais estavam acostumados.

Para satisfazer essas exigências a empresa teve que conseguir certificação ISO 9000, melhorar seus equipamentos, melhorar a aparência de sua fábrica, investir em treinamento e qualidade, se adaptar às altas exigências dos clientes quanto a prazos e apresentação dos produtos e etc.

O resultado de todas essas mudanças foi uma empresa muito melhor do que era anteriormente, conseqüentemente ela estava apta a atender as demandas de sua exigente clientela dos países desenvolvidos. No entanto ela se tornou também uma empresa muito melhor no plano doméstico, pois não poderia tratar os clientes brasileiros de maneira diferente dos clientes internacionais. Por isso a empresa ao se tornar internacional se tornou também uma empresa melhor no âmbito nacional, ou seja, ela trouxe o aprendizado internacional para o mercado doméstico.

Ao perguntar em um Email a McDougall (2005), sobre a existência de estudos sobre o tema, ela se mostrou surpresa com o achado e, embora comentando que seria lógica a conclusão de que as empresas se tornassem melhores em seus mercados domésticos em decorrência do seu foco internacional, ela desconhecia qualquer pesquisa especificamente sobre o tema.

P13. O que a empresa precisou aprender para melhor trabalhar a função exportadora? Houve necessidade de criação de habilidades especiais para funcionários, através de treinamento ou da contratação de funcionários com experiências em áreas que a empresa não detinha conhecimento?

A importância dessa questão está em mostrar a eventual necessidade de aquisição de competências para se internacionalizar uma empresa.

R13. Sim, a empresa basicamente precisou aprender a exportar. Os problemas iniciais de qualidade, o que era aceitável ou não pelos nossos clientes externos e etc. Trabalhamos bastante duro no início do processo exportador, pois entendíamos que era um processo de aprendizado e foi um longo processo, agora já quase dominado.

Quanto à aquisição de conhecimento a empresa contratou uma gerente de marketing internacional, com muita experiência e que montou e organizou a função de exportação e importação. Nessa área a empresa não detinha conhecimento e com a ajuda dessa funcionária foi possível chegar aonde chegamos.

A13. Como não havia conhecimento de negócios internacionais na empresa, foi adquirido esse conhecimento através da contratação de um gerente de marketing internacional. Ditchl et al. (1990) comenta que essa aquisição é essencial e supriria a falta de conhecimento de internacionalização por parte do empreendedor.

P14. A internacionalização da empresa foi uma experiência positiva? A empresa é melhor em lucros e em capacidade técnica depois da internacionalização?

Esta pergunta é essencial dentro deste trabalho, pois uma das propostas é mostrar os resultados finais da internacionalização da empresa, se foi lucrativa ou não e se a opção pela internacionalização foi válida ou não.

R14. Sim, eu tenho certeza que sim. O mercado doméstico tem muitas peculiaridades, e tem muita variação de volume vendido. No mercado internacional, as nossas vendas estão em crescimento constante. Todo esse volume de vendas externas que foi agregado às nossas vendas totais, tornam a empresa hoje bastante dependente e engajada no mercado internacional. No passado a taxa de câmbio era favorável a nós, hoje está bastante apertada, porém o volume de vendas externas

está aumentando, por isso mesmo com margens menores temos lucros que compensam a taxa do dólar.

O percentual de volume de exportação comparado com o mercado doméstico não para de crescer. Em 1998 tínhamos 19% do faturamento total em exportações, em 1999 eram 31%, em 2000 30%, em 2001 foram 44%, em 2002 caiu um pouco para 43 %, em 2003 subiu para 56% e em 2004 caiu para 53%. Como se vê, mais da metade do faturamento total da Auto-Línea vem da área externa, da exportação.

Todo o investimento feito na fábrica e nos processos, treinamento, ISO 9000, visita a feiras e etc. mostram que o caminho da empresa parra pela exportação, e essa tendência é irreversível.

Por outro lado, a fábrica mudou muito depois que ela se internacionalizou. Ficou melhor para o mercado interno, melhor para os funcionários, aprendeu muito com as exigências dos clientes estrangeiros, enfim a empresa se modificou muito e aprendeu muito com a abertura do mercado para o exterior, por isso essa decisão é sem retorno.

A14. A empresa se tornou uma empresa muito diferente do que era antes da internacionalização. A dependência do mercado interno, com sua volatilidade e inconstância, foi reduzida sensivelmente. A contrapartida foi uma maior dependência e sensibilidade à taxa do câmbio, mas ainda assim a empresa tem na internacionalização um fato positivo e definitivo.

Na sua fundação, a Hübner Indústria Mecânica era uma empresa prestadora de serviços para as montadoras do setor automobilístico nacional. Com o lançamento da Auto Línea, uma linha de peças fabricadas e vendidas pela Hübner, a empresa passou de prestadora de serviço a fabricante, embora no princípio ela não se encarregasse da fundição dos blocos. No entanto a empresa vendia produtos acabados, e com marca própria. Essa transformação, ocorrida em 1990, deu bases para a empresa se internacionalizar e flexibilizar seu vínculo com as montadoras existentes no Brasil. A partir de 1994 a empresa começou a exportar e, depois de 10 anos, ela traz do exterior por volta de 53% de seu faturamento.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste estudo foi de identificar as causas e os efeitos da internacionalização de uma empresa de porte médio do ramo metal-mecânico localizada na região metropolitana de Curitiba. Dentro desse objetivo maior, a pesquisa buscava objetivos específicos que serão apresentados abaixo com os resultados encontrados:

- a) analisar as causas que motivaram a empresa a buscar mercados internacionais – a empresa buscou mercados os internacionais para dar maior vazão à sua capacidade de produção e porque estava sendo ameaçada por concorrentes no mercado doméstico.
- b) apurar os efeitos decorrentes da internacionalização – como efeito da internacionalização a empresa cresceu, melhorou como empresa doméstica e hoje 53% de suas vendas totais são oriundas de suas atividades internacionais. A empresa tornou-se uma fabricante de produtos de nível mundial.
- c) identificar se o processo de internacionalização da empresa apresentou um padrão de comprometimento crescente com os mercados externos – sim, o processo de internacionalização apresentou um comprometimento crescente com os mercados externos. A empresa mudou seu modo de atuação para poder oferecer produtos ao nível de qualidade demandado pelos seus clientes internacionais, fez investimentos em sua planta produtiva para melhorar a qualidade, contratou funcionário para atender exclusivamente o mercado externo, organizou-se e conseguiu certificação ISO 9000.
- d) levantar as etapas percorridas pela empresa em sua internacionalização – a empresa não usou uma internacionalização gradual, por etapas. O principal executivo da empresa decidiu que ela deveria buscar os mercados internacionais para poder crescer, foi a uma feira automobilística internacional e estabeleceu contatos com compradores de seus produtos no em vários países. A internacionalização se deu de forma imediata, e não gradual.

## 5.1 PROPOSTA DE UM MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Por que as empresas se internacionalizam? Essa pergunta pode ser respondida de diversas maneiras, de acordo com a época que a pergunta foi feita e de acordo com a visão do respondente. Vernon, 1966, cita uma série de razões para a internacionalização das empresas. Entre as primeiras levas de internacionalização de empresas, ocorridas no final do século XIX e começo do século XX, estava o alto custo e a dificuldade de transporte para a exportação dos produtos. O caso da Otis Elevators (Phelps 1963, apud Vernon, 1966) mostra a necessidade de internacionalização muito precoce da indústria de elevadores, tendo em vista o custo de transporte e o baixo ganho de escala na produção de elevadores. Desde que o custo marginal de produção mais o custo de transporte das mercadorias seja menor que o custo estimado de produção no país importador, as mercadorias continuariam sendo exportadas.

Entretanto essa internacionalização se refere mais a investimento direto externo e não apenas exportação. Essa Teoria do Ciclo de Vida do Produto dominou a academia até os estudos de Johanson e Vahlne (1976).

Os citados estudos, que originaram a chamada Escola de Uppsala, dizia que a internacionalização de uma empresa se daria de forma lenta e gradual, a medida que ela aprendia mais sobre os países e culturas. Vários outros modelos surgiram em paralelo com o de Johanson e Vahlne (1976), como o de Cavusgil (1980), o de Czinkota (1985) e Reid (1981).

No entanto, todas essas empresas citadas nos estudos de internacionalização gradual eram detentoras de um certo tipo de tecnologia única. Os estudos de Johanson e Vahlne (1975) foram feitos com quatro empresas suecas, Volvo, Atlas Copco, Facit e Sandvik, todas detentoras de tecnologia própria e de inovações.

Conclui-se que a internacionalização gradual da empresa era seguida do estabelecimento de escritórios de representação e distribuidores e, eventualmente, a instalação de fábricas nos países importadores. A assistência técnica dos equipamentos exportados fazia essa internacionalização ser gradual, assim como uma eventual inserção no mercado de uma tecnologia totalmente desconhecida.

Na década de 80 um novo modelo de internacionalização da empresa surge como uma novidade. São as empresas ditas nascidas globais. O trabalho da consultoria McKinsey and Co. (1985) identificou uma série de empresas que já teriam nascidas internacionalizadas. Outros trabalhos identificariam a mesma tendência, como o de Oviatt e McDougall (1986) e o de Cavusgil (1994).

A explicação para esse novo fenômeno era a crescente internacionalização das economias, o barateamento dos transportes aéreos e a quase vulgarização das viagens internacionais. As comunicações também deram um grande impulso para a redução das distâncias, sendo que a década de 80 viu a morte ou a agonia do telex como o meio de comunicação favorito das empresas, sendo substituído pelas máquinas de fax, muito mais baratas e eficientes.

Defensores da Escola de Uppsala e da internacionalização gradual argumentam que as empresas nascidas globais não seriam realmente nascidas globais, pois elas eram geralmente fundadas por executivos que haviam se “internacionalizados” em empresas que se internacionalizaram de maneira gradual (JOHANSON & VALHNE, 1990).

Entretanto o que se viu nesta pesquisa foi uma empresa que não havia nascida para ser global, ou seja, não tinha uma “vocação internacional” desde a sua fundação e nem sofreu um processo gradual de internacionalização. Como seriam então enquadradas e estudadas essas empresas? Chegou-se   conclusão que essas empresas deveriam ser chamadas de “renascidas globais”. Eram empresas nascidas domésticas que, em determinado per do de suas vidas, sofreram uma brusca e imediata internacionalização. Elas têm as características das empresas internacionalizadas gradualmente, ou seja, de nascimento apenas doméstico e depois internacionalizadas mas com a velocidade de uma “nascida global”. Importante também é notar que essas empresas não são meramente exportadoras, mas muito comprometidas com o mercado internacional, ou seja, empresas internacionais.

O modelo de internacionalização das empresas renascidas globais seria feito em cinco etapas, ou estágios, conforme a Figura 9 abaixo:

<b>Estágio</b>	<b>Atividade</b>	<b>Nível de internacionalização</b>
Estágio 1 – Empresa	Estágio inicial de vida da empresa, ela é fundada e estruturada como uma empresa	Não existe nenhum comprometimento com a



exclusivamente doméstica	direcionada ao mercado doméstico. Seus proprietários e seus principais executivos não têm nenhuma intenção em atender o mercado internacional. Estão satisfeitos com sua atuação no mercado doméstico.	internacionalização. A empresa simplesmente ignora que exista um mercado externo.
Estágio 2 – o despertar para o mercado internacional	A empresa começa a ter dificuldades com o mercado doméstico ou procura crescer mais que o mercado local permitiria. E empresa então se dá conta que existe um mercado internacional para os seus produtos. Esse despertar para o mercado internacional se dá ao receber alguns pedidos ou consultas do exterior. Com a idéia de que o mercado internacional é viável, a empresa começa a estudar melhor as possibilidades e entra em contato com embaixadas, associações comerciais ou vai a feiras de negócios no exterior.	Baixo nível de internacionalização, mas a empresa começa a entender que o mercado internacional pode ser uma saída para os seus produtos. Ela ainda não exporta mas está atenta para a oportunidade e faz gestões para conhecer o mercado internacional
Estágio 3 – início da internacionalização	A empresa sai dos planos de internacionalização e vai para a prática. Busca freqüentar as feiras internacionais e começa se estruturar em termos de marketing para exportar seus produtos. Como um dos primeiros movimentos, a empresa contrata um executivo com experiência internacional ou uma empresa de consultoria para orientá-la nessa direção. Os principais executivos de vendas da empresa começam a freqüentar feiras no exterior e examinar as reais possibilidades de vendas externas. Já com material produzido em línguas estrangeiras sendo distribuídos nas feiras, a empresa começa a ser seriamente considerada como supridora de empresas importadoras estrangeiras. A empresa começa a exportar.	Nível médio de internacionalização. Importadores de muitos países começam a conhecer a empresa e seus produtos através de seus esforços de marketing. A empresa começa a exportar simultaneamente para vários países. Não existe etapa gradual, a empresa abre frente de exportação baseada em produto de tecnologia bastante conhecida internacionalmente.
Estágio 4 – consolidação como empresa exportadora	A empresa se consolida como exportadora, agora atendendo os dois mercados, doméstico e internacional, com desenvoltura crescente. É neste estágio também que a empresa se molda melhor para os mercados internacionais, desenvolvendo sistemas para vendas externas, treinando funcionários para atender às demandas dos clientes internacionais e se adaptando em termos de manufatura para as exigências superiores dos importadores. Eventualmente a empresa pode contratar agentes e revendedores externos ou mesmo implantar alguma estrutura no exterior.	Nível alto de internacionalização. A empresa se adapta à nova atividade exportadora e o seu comprometimento com o mercado internacional é cada vez maior.
Estágio 5 – a empresa consolida-se como internacional	A empresa está totalmente convencida que as atividades internacionais não podem mais ser abandonadas e já fazem parte da estratégia total da empresa ou do conglomerado. Os processos de qualidade já alcançam níveis internacionais e as	Maior nível – a empresa está totalmente internacionalizada. Ela tem alta dependência do comércio exterior. Perto de metade de suas receitas vêm

	plantas industriais começam a se assemelhar às plantas industriais da Europa e dos Estados Unidos como exigência dos compradores internacionais. Os resultados oriundos das atividades internacionais da empresa alcançam percentuais acima dos 40% dos resultados totais.	dos mercados externos. Os produtos já são desenvolvidos pensando nos mercados doméstico e externo.
--	--	--

FIGURA 9: modelo de internacionalização das empresas renascidas globais.

A empresa renascida global seria um produto do final do século XX e do começo do século XXI. O crescimento acelerado das comunicações e dos transportes tornou finalmente o mundo uma “aldeia global” (MCLUHAN, 1970). A utilização de *containers* no transporte naval também reduziu muito o custo dos transportes e contribuiu incisivamente para a atual onda de globalização. Embora não faça parte da presente pesquisa, entende-se que as empresa renascidas globais seriam, como as nascidas globais, usuárias de tecnologia amplamente conhecida. Por esse fato, essas empresas teriam facilidades em suas internacionalização, pois não necessitariam de formar suas redes de assistência técnica no exterior, que são por si só custosas, complicadas, e de implantação demorada.

O que se entende é que os três modelos de internacionalização convivem. O modelo de “internacionalização gradual” continua sendo válido para empresas que necessitam de uma internacionalização mais solidificada, com redes de assistência técnica e produtos que necessitam de grande adaptação para seu uso no exterior, adaptando seu uso a cada país. O modelo de empresas nascidas globais também segue igualmente válido e, provavelmente, deverá ser um modelo bastante utilizado no futuro próximo, onde os empresários terão todos uma exposição muito maior aos benefícios e as demandas do mercado internacional, por isso fundarão suas empresas para serem globais desde seu nascimento. O modelo das empresas renascidas globais seria utilizado pelas empresas que, satisfeitas com seu mercado doméstico, um dia descobrem as possibilidades do mercado internacional e renascem globais.

## 5.2 OUTRAS CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo traz outras contribuições, como a constatação de que a empresa teve que se modernizar e se modificar para se tornar uma empresa de padrão internacional. Com essa modernização e mudança de atitude, a empresa se tornou mais competitiva localmente e bastante mais moderna, trazendo benefícios em princípio não esperados nos movimentos iniciais de internacionalização. Em um estudo de Bilkey e Tesar (1977), chegou-se à conclusão que as pequenas e médias empresas americanas se internacionalizavam mais visando o aprendizado que os resultados financeiros. No caso estudado não foi essa busca que motivou a internacionalização, mas o aprendizado foi um resultado extra desse cruzamento de fronteiras que sem dúvidas tornou a empresa mais sólida e reduziu incertezas para o futuro. Sendo ela uma firma de mesmo nível tecnológico e de qualidade igual, ou melhor, que seus concorrentes internacionais, a empresa tem certeza que sempre estará apta a competir em igualdade de condições com as demais empresas do ramo.

Outro resultado da internacionalização da empresa foi a sua possibilidade de financiamento das necessidades domésticas de capital de giro nas condições mais vantajosas do financiamento de comércio exterior. Com isso a empresa ganhou acesso a linhas financeiras antes inexistentes e a custos bem mais vantajosos. Embora seja difícil de mensurar os ganhos dessa opção, certamente é muito interessante para a empresa essa disponibilidade.

## 5.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base nas conclusões do presente trabalho, seria sugerido que fossem feitos pesquisas de ciclo completo de internacionalização em outras empresas

brasileiras, fabricante de bens de conteúdo tecnológico parecido aos trabalhados neste estudo.

Outra sugestão seria maiores estudos em empresas brasileiras “renascidas globais”, que teriam passado do estado de empresa totalmente dedicada ao mercado doméstico para empresa internacionalizada rapidamente.

Uma última sugestão seria um estudo do aprendizado adquirido na internacionalização da empresa e seus efeitos nos seus clientes domésticos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**. 24 (2), pág. 209 – 231, 1993.

AUTIO, E. Creative tension: the significance os Ben Oviatt´s and Patricia McDougall´s article ‘toward a theory of international new ventures’. **Journal of International Business Studies**. 36, 9-19, 2005.

AUTIO, E., SAPIENZA, H.J., ALMEIDA, J.G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**. Oct. 43,5. 2000.

BARRETO, A. S. P. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks** no investimento direto no exterior. Rio de Janeiro, 1998, 266f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

BELL, J., MCNAUGHTON, R. “Born globals” firms: a challenge to public policy in support of internationalalization. In: **AMA GLOBAL MARKETING EDUCARTOR’S CONFERENCE** Disponível em: <<http://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/039.pdf>>. Acesso em 02 fev. 2002.

BILKEY, W. J., TESAR, G. The export behavior of smaller-size Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**. 8 (1), 93-98, Spring/Summer, 1977.

BURPITT, W. J., RONDINELLI, D. A. Small firms motivation for exporting: to earn and learn? **Journal of Small Business Management**. Outubro, 2000.

BUCKLEY, P. J., HASHAI, N. A global view of firm boundaries. **Journal of International Business Studies**. 35, 33-45. 2004.

CASALI, A. M. **Internacionalização e mudança estrutural: o caso Embraco**. Curitiba, 1998, 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisas e Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

CASTRO, J.A. **Financiamentos à exportação e seguro de crédito**. São Paulo: Edições Aduaneiras Ltda., 1999.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of the firms. **European Research**, V. 8, n. 6, Novembro 1980.

CAVUSGIL, S. T. A quiet revolution in Australian exporters. **Marketing News**, May 23, 1994.

CONTADOR, C. R. Promoção de exportação: a experiência brasileira nas duas últimas décadas. In: ROCHA, A. **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

COWDELL, P., DEREK, H. **Finance of international trade**. 6a.ed. Canterbury: The Chartered Institute of Bankers, 1997.

CZINKOTA, M. R. **Export Development Strategies**. New York: Praeger, 1985.

CZINKOTA, M. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE PAULA, G. M., FERRAZ, J. C., IOOTY, M. Economic liberalization and changes in corporate control in Latin America. **The Developing Economies**, December, 2002.

DIAS, A. L. **Reflexões e Ações para a Internacionalização da Pequena Empresa Brasileira**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

DICHTL, H. et al, International orientation as a precondition for export success. **Journal of International Business Studies**, Spring 2002, v21 n1 pag. 23-41.

DUNNING, J. H. The determinants of international production. **Oxford Economic Papers**. Nov. 25:3, 1973.

FIRJAN EMPRESARIAL. Competitividade e exportações nas pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Firjan, n. 4, 2003.

FISHER, G. **International negotiation: a cross- cultural perspective**. Yarmouth: Intercultural Press, 1980.

FREIRE, C. M. **Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário**. Rio de Janeiro, 2001, 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

GANITSKY, J. Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. **International Marketing Review**, 6, (56), 50-65, 1989.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo Editora Atlas, 1994.

GO, K.C. **Letters of credit in international trade**. Singapore: Rank Books, 1995.

GOODE, W. J., HATT, P. K. **Método em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1975.

HAZARD, H.A. "New" theories of international trade. 9-390-001. Boston: Harvard Business School, 1989. Documento interno.

HEDLUND, G., KVERNELAND, A. Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. **International Studies of management & Organization**. 15, (2), 41-59. 1985.

HEMAIS, C. A., HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In. ROCHA, A. **Internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad., 2002.

JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm – four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, October 1975.

JOHANSON, J., VALHNE, J. E., The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Vol. 8 (1), 1977, pág. 23 – 32.

JOHANSON, J., VALHNE, J.E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**. 7, (4), 11-24, 1990.

JOHANSON, J., VAHLNE, J.E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**. 1, pág. 83-101, 2003.

KEEGAN, W. J., GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KNIGHT, J., et al., "Born globals": old wines in new bottles? **Paper for ANZMAC conference**, Albany, 2001.

LAMB, P. W., LIESCH, P. W. The internationalization of the smaller firms: re-framing the relationship between market commitment, knowledge and involvement. **Management International Review**. Vol. 42, 2002, pág. 7 – 26.

LAMPA, P., NILSSON, L. **Born globals**: a new phenomenon in the field of internationalization. Kristanstad, 2004, trabalho de bacharelado (Negócios Internacionais), Department of business studies, Kristanstadt University. Disponível em: <<http://eprints.bibl.hkr.se/archive/00000014/01/BornGlobals.pdf>> Acesso em: 07 junho 2005.

LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**. May-June, 1983.

MADSEN, T., RASMUSSEN, E. S., SERVAIS, E. Differences and similarities between born globals and other types of exporters. **Advances in International Marketing**. 10, 247-265, 2000.

MANN, P. H. **Métodos de investigação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1979.

MCDOUGALL, P.P. **RE: International entrepreneurship/born global**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por :<manoelsantos@yahoo.com> em: 6 jun. 2005.

MCDOUGALL, P. P., OVIATT, B. M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of Management Journal**, 43, (5), 902-906, 2000.



MCLUHAN, M., FIORE, Q. **Guerre et Paix dans le village planétaire**. Paris: Laffont, 1970.

MDIC, SECEX/DEPLA Disponível em: < <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/evoComExterior.php>> Acesso em: 12 junho 2005

MOEN, O. The born globals: a new generation of small European exporters. **International Marketing Review**. 19, 2/3, 2002.

MOREIRA, B. F. Bases e fundamentos para uma política de comércio exterior – o comércio exterior como instrumento de indução do desenvolvimento econômico-social. **XXII Enaex**, Rio de Janeiro, 2002.

MORGAN, R. E., KAFSIKEAS, C. S. Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. **Management Decision**, Jan-Fev 1997, pág. 68 – 79.

OVIATT, B. M., MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**. 45-64, first quarter, 1994.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

PIMENTEL, R. C. ET AL. A relevância dos fatores de estímulo à atividade exportadora no Brasil: um estudo sobre a percepção de empresários e dirigentes. **XXXVIII Cladea**. Lima, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

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

RASMUSSEN, E., MADSEN, T. K. The born global concept. **Paper for the EIBA conference**, Dez. 2002.

RASMUSSEN, E., MADSEN, T. K., EVANGELISTA, F. The founding of the born global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**. 2001; 13, 3.

RATTI, B. **Comércio internacional e câmbio**. São Paulo: Edições Aduaneiras Ltda., 1985.

REID, S. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**. pág. 101 – 112, Fall 1981.

RENNIE, M. W., Global competitiveness: Born global. **McKenzie Quarterly**, (4), 45-52, 1993.

**REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR**, Brasília: UEN Internacional do Banco do Brasil, maio, 1998.

RIALP-CRIADO, A., RIALP-CRIADO, J., KNIGHT, G. **The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific enquiry?** Universitat Autònoma de Barcelona: Departament d'economia de l'empresa. Disponível em: <<http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/documents/02-11.pdf>> Acesso em 03 de junho de 2005.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

RIPLEY, A. **Forfeiting for exporters: practical solutions for global trade finance**. Londres: International Thomson Business Press, 1996

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. **A multinacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

RONEN, S. **Comparative and multinational management**. New York: John Wiley & Sons, 1986.

SANTOS, F. C. M. **Internacionalização de empresas: um estudo de caso da Prensas Schuler**. Rio de Janeiro, 2002, 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SEBRAE. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/novo/cara\\_brasileira/Pequenas%20empresas%20PIB%20emprego%20e%20exporta%E7%F5es.pdf](http://www.sebraesp.com.br/novo/cara_brasileira/Pequenas%20empresas%20PIB%20emprego%20e%20exporta%E7%F5es.pdf)>  
Acesso em: 13 julho 2004.

SMITH, A., **A riqueza das nações**: investigação sobre a natureza e suas causas. São Paulo: Nova Cultural, 1985, 2<sup>a</sup>. Ed.

VEIGA, L. F. G. A. **Evolução, comprometimento e escolha de mercados na internacionalização de empresas brasileiras**: estudo de casos. Rio de Janeiro, 2001, 118f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics** 80, pág. 190 – 207, 1966.

WELCH, L. S., LUOSTARIEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, 14(2):34-64, 1988, p.37.

WELLS, L. F., DULAT, K. B., **Exporting**: from start to finish. 3a. ed. New York: 1996.

WOELFEL, C.J. **Encyclopedia of banking and finance**. 10a. ed. Singapore: Probus Publishing Company and Toppan Company (S) Pte. Limited, 1994.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1994.

YIP, G. S., BISCARRI, J. G., MONTI, J. A. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. **Journal of International Marketing**. V.8, N.3, pag. 10-35, 2002.

**APÊNDICE A – PERGUNTAS DA ENTREVISTA**

## PERGUNTAS DA ENTREVISTA

1. Como começou o processo de internacionalização da empresa?
2. Essa decisão foi tomada em virtude de uma estratégia deliberada ou a empresa notou uma demanda externa pelos seus produtos, através de pedidos eventuais de exportação?
3. Como foi a escolha dos primeiros mercados a exportar? Quais fatores influenciaram nessa decisão?
4. Quais foram os passos seguidos para a organização da carteira de clientes e para a fixação da marca nos países para os quais a empresa passou a exportar?
5. Como foi a participação da alta gerência da empresa no processo de exportação? Como se descreveria o papel de cada um dos envolvidos no processo, em termos de entusiasmo e crença no projeto?
6. As pessoas da alta direção da empresa envolvidas no projeto já tinham alguma experiência anterior em exportação ou qualquer outra atividade internacional?
7. A empresa já tinha alguma experiência anterior com o mercado internacional, mesmo que diferente da atividade exportadora?
8. Após a entrada em um primeiro mercado, o que a empresa mudou em seu modo de entrada nos países seguintes, quanto à estratégia de vendas e modo de atuar?
9. Como a empresa vê os seus concorrentes no mercado internacional e qual é a percepção da empresa como um ponto forte dela, o que a faz ser mais atraente para os clientes?
10. A internacionalização da empresa pode ser considerado um sucesso a ser mantido e explorado a longo prazo ou a empresa vê isso como temporário? A empresa consideraria a possibilidade de voltar a ser uma empresa dependente exclusivamente do mercado doméstico?

11. Como as condições do mercado internacional, como taxa de câmbio, taxa de juros em moeda estrangeira, incentivos às exportações, regras do mercado cambial brasileiro e outras interferências governamentais ajudam ou interferem na vida exportadora da empresa?
  
12. O que foi mudado na empresa com a atividade exportadora? Houve mudança na estrutura para abrigar novos departamentos que cuidariam apenas da atividade exportadora? Como a empresa internalizou seu aprendizado externo? A empresa passou para sua estratégia doméstica eventuais conhecimentos e/ou demandas do mercado internacional?
  
13. O que a empresa precisou aprender para melhor trabalhar a função exportadora? Houve necessidade de criação de habilidades especiais para funcionários, através de treinamento ou da contratação de funcionários com experiências em áreas que a empresa não detinha conhecimento?
  
14. A internacionalização da empresa foi uma experiência positiva? A empresa é melhor em lucros e em capacidade técnica depois da internacionalização?