

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

FÁBIO DAL-SOTO

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
PARA A INSERÇÃO INTERNACIONAL: UM ESTUDO NO
SETOR DE COMPONENTES PARA COURO,
CALÇADOS E ARTEFATOS DO
VALE DO SINOS**

São Leopoldo

2004

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

FÁBIO DAL-SOTO

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
PARA A INSERÇÃO INTERNACIONAL: UM ESTUDO NO
SETOR DE COMPONENTES PARA COURO,
CALÇADOS E ARTEFATOS DO
VALE DO SINOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ely Laureano Paiva
Co-orientadora: Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza

São Leopoldo

2004

Dissertação (O Desenvolvimento de Competências Organizacionais para a Inserção Internacional: Um Estudo no Setor de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos do Vale do Sinos) apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Nível Mestrado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos pelo aluno Fábio Dal-Soto e aprovada em 03/05/2004 pela Banca Examinadora.

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva (Orientador)
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza (Co-orientadora)
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo, _____

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva
Coordenador Executivo PPG em Administração

DEDICATÓRIA

Aos meus amados pais Arnildo e Aládia, pela vida, formação e estímulo.

Ao querido casal Felipe e Greice, pela amizade e graça de convivência.

À Aline, pelo apoio e compreensão.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me guiado durante toda esta caminhada.

Ao meu orientador Prof. Dr. Ely Laureano Paiva, pela sua sabedoria e capacidade de decisão.

À minha co-orientadora Prof^a. Dra. Yeda Swirski de Souza, pela sua serenidade e objetividade de suas contribuições.

Ao Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti, singular figura humana, pela amizade e incentivo.

Aos colegas Jorge e Moacir, pela convivência e companheirismo.

Aos demais professores e colegas do mestrado, pelos momentos de aprendizado e crescimento em conjunto.

Às empresas estudadas, pela participação e colaboração neste estudo.

RESUMO

Mudanças globais têm levado as empresas à internacionalização crescente de suas estratégias. Ao mesmo tempo, estudos de administração estratégica têm analisado o desenvolvimento de competência das empresas. Este estudo baseia-se em casos múltiplos a fim de analisar o desenvolvimento de competências organizacionais relacionadas ao processo de internacionalização em pequenas e médias empresas do setor de componentes para calçados localizadas na região sul do Brasil. Os resultados mostram que as principais competências organizacionais desenvolvidas são: domínio da tecnologia de processo, capacidade de entender os mercados e habilidade de agregar parceiros (distribuidores/representantes). Os aspectos que sustentam essas competências foram identificados e, através da análise dos movimentos realizados pelas empresas estudadas, especialmente em relação ao desenvolvimento de competências organizacionais, constatou-se que o modelo da Escola de Uppsala oferece parcialmente uma base explicativa para tal desenvolvimento. As ações graduais em direção ao mercado externo e as aprendizagens sucessivas são alguns dos aspectos que caracterizam o desenvolvimento de competências organizacionais para a inserção internacional nas empresas estudadas.

ABSTRACT

Global changes have led companies to increasing internationalization of their strategies. At the same time, strategic management studies have analyzed companies' competency development. This study is based in multiple cases in order to analyze the development of organizational competences related to the internationalization process in small and medium size companies insert from shoes industry's components located in the southern region of Brazil. The results show that the main organizational competences developed are: process technology domain, market understanding ability and ability of joining partners (distributors/representatives). The aspects that sustain these competences were identified and, through the analysis of the movements accomplished by the studied companies, especially in regard to development of organizational competences, it was verified that Uppsala School model offers partially an explanatory base for such development. The gradual actions in direction to external market and the successive learnings are some of the aspects that characterize the development of organizational competences to the international insert in the studied companies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Definição do Problema	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A Estratégia em Essência	18
2.2 A Visão Baseada em Recursos (<i>Resource-based View</i> - RBV)	21
2.2.1 Os Recursos (Estratégicos).....	24
2.2.2 Competências	25
2.2.2.1 Competências Organizacionais.....	27
2.2.2.2 A Competição Baseada em Competências	31
2.3 Internacionalização.....	34
2.3.1 Os Modelos de Internacionalização: A Escola de Uppsala e a Teoria dos Custos de Transação	38
2.3.2 Envolvimento Internacional: Obstáculos e Motivações	42
2.3.3 Formas de Atuação no Mercado Internacional.....	45
2.3.3.1 Exportação	47
2.3.3.2 Consórcios de Exportação	52
2.3.4 A Internacionalização das Empresas Brasileiras.....	53
2.4 Estrutura Teórica de Análise das Competências Organizacionais para Inserção Internacional	60
3 MÉTODO	63
3.1 Fase Preparatória	63
3.2 Fase de Estudo de Casos Múltiplos	65
3.2.1 Coleta de Dados.....	68
3.2.2 Análise dos Dados	69
4 A CADEIA COUREIRO-CALÇADISTA	72
4.1 A Competitividade na Indústria Calçadista.....	73
4.2 Caracterização do Setor de Componentes Brasileiro	77
4.3 A Competitividade no Setor de Componentes	81

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	84
5.1 Caso A: Empresa Alfa	84
5.1.1 Caracterização da Empresa.....	84
5.1.2 Mercado Interno	87
5.1.3 A Internacionalização da Empresa Alfa	89
5.1.4 Gestão dos Negócios Internacionais.....	93
5.1.5 Mercados Interno e Externo: Diferenças, Semelhanças e Ações Complementares	94
5.1.6 Competências Organizacionais da Empresa Alfa para Inserção Internacional	96
5.1.6.1 Domínio da Tecnologia de Processo	97
5.1.6.2 Capacidade de Entender os Mercados	98
5.1.6.3 Habilidade de Agregar Parceiros (Distribuidores)	101
5.1.7 Considerações Finais sobre o Caso	104
5.2 Caso B: Empresa Beta	105
5.2.1 Breve Histórico e Caracterização da Empresa	105
5.2.2 Mercado Interno	109
5.2.3 A Internacionalização da Empresa Beta.....	111
5.2.4 Gestão dos Negócios Internacionais.....	113
5.2.5 Mercados Interno e Externo: Semelhanças, Diferenças e Ações Complementares	113
5.2.6 Competências Organizacionais da Empresa Beta para Inserção Internacional	114
5.2.6.1 Domínio da Tecnologia de Processo	115
5.2.6.2 Capacidade de Entender os Mercados	116
5.2.6.3 Habilidade de Agregar Parceiros (Distribuidores/Representantes)	118
5.2.7 Considerações Finais sobre o Caso	121
5.3 Caso C: Empresa Gama.....	122
5.3.1 Caracterização da Empresa.....	122
5.3.2 Mercado Interno	123
5.3.3 A Internacionalização da Empresa Gama.....	124
5.3.4 Gestão dos Negócios Internacionais.....	126
5.3.5 Mercados Interno e Externo: Diferenças, Semelhanças e Ações Complementares	126
5.3.6 Competências Organizacionais da Empresa Gama para Inserção Internacional... ..	128
5.3.6.1 Domínio da Tecnologia de Processo	128
5.3.6.2 Capacidade de Entender os Mercados	130
5.3.6.3 Habilidade de Agregar Parceiros (Distribuidores)	133
5.3.7 Considerações Finais sobre o Caso	135
5.4 Análise Intercasos.....	135
5.4.1 Competência A: Domínio da Tecnologia de Processo	136
5.4.2 Competência B: Capacidade de Entender os Mercados	138
5.4.3 Competência C: Habilidade de Agregar Parceiros (Distribuidores)	141
5.4.4 A Internacionalização das Empresas Estudadas.....	144
 CONCLUSÃO	 146
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 150
 APÊNDICES	 155

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões da competência.....	26
Tabela 2 – Algumas empresas e suas competências.....	33
Tabela 3 – Níveis diversos de operações.....	43
Tabela 4 – Entrevistas realizadas.....	68
Tabela 5 – Principais produtores, importadores, exportadores e consumidores de calçados no mercado mundial.....	75
Tabela 6 – Distribuição das empresas brasileiras do setor de componentes por segmento de produto.....	78
Tabela 7 – Classificação das empresas brasileiras do setor de componentes por tamanho ou porte	79
Tabela 8 – Produção, importações e exportações do setor de componentes no Brasil.....	80
Tabela 9 – Empresa Alfa – Mercados por tipo de produto.....	85
Tabela 10 – Empresa Alfa – Faturamento e exportação no período analisado	86
Tabela 11 – Empresa Alfa – Diferenças percebidas entre mercados interno e externo	95
Tabela 12 – Síntese das competências organizacionais da Empresa Alfa para inserção internacional	104
Tabela 13 – Empresa Beta – Faturamento e exportação no período analisado	106
Tabela 14 – Empresa Beta – Diferenças percebidas entre mercados interno e externo	114
Tabela 15 – Síntese das competências organizacionais da Empresa Beta para inserção internacional	121
Tabela 16 – Empresa Gama – Comparações entre mercados interno e externo.....	127
Tabela 17 – Síntese das competências organizacionais da Empresa Gama para inserção internacional	134
Tabela 18 – Aspectos de sustentação das competências organizacionais desenvolvidas pelas empresas estudadas para a inserção internacional	143
Tabela 19 – Distribuição de empregos e empresas do setor de componentes por Estado no Brasil.....	174

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Contexto Onde a Estratégia Competitiva é Formulada.....	20
Figura 2 – O que é Essencial?	30
Figura 3 – Brasil – Evolução Histórica de Internacionalização	56
Figura 4 – Evolução das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional	57
Figura 5 – Modelo Teórico de Análise das Competências Organizacionais para Inserção Internacional	61
Figura 6 – Etapas do Método.....	71
Figura 7 – Empresa Alfa – Representantes no Mercado Interno.....	88
Figura 8 – Empresa Alfa – Mercados Externos.....	90
Figura 9 – Empresa Beta – Unidades de Negócio	108
Figura 10 – Disposição de Alguns Componentes no Calçado de Segurança	108
Figura 11 – Empresa Beta – Representantes no Mercado Interno	110
Figura 12 – Empresa Beta – Representantes no Mercado Externo	119

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
AEB	Associação de Exportadores Brasileiros
ALCA	Área de Livre Comércio das Américas
ANSI	<i>American National Standard Institute</i>
APEX	Agência de Promoção de Exportação
ASSINTECAL	Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos
B2B	<i>Business to Business</i>
CAD	<i>Computer Aided Design</i>
CAMEX	Câmara de Comércio Exterior
CEN	Comitê Europeu de Normalização
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CSA	<i>Canadian Standards Association</i>
CTCCA	Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins
FENAC	Feira Nacional do Calçado
FINEP/MCT	Financiadora de Estudos e Projetos – Ministério da Ciência e Tecnologia
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PVC	Policloreto de Vinila / <i>Polyvinyl Chloride</i>
RBV	<i>Resource-based View</i>
SATRA	<i>Shoe & Allied Trades Research Association</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

1 INTRODUÇÃO

Em geral, a internacionalização das empresas tem se processado de diversas formas e em diversos setores. Países como Estados Unidos, Alemanha, Japão, Suécia, entre outros, têm demonstrado evoluções qualitativas e quantitativas em relação ao processo de internacionalização das empresas, seja através do envolvimento acelerado ou gradual com o mercado externo.

Ao mesmo tempo, apesar de enfrentar várias dificuldades, empresas oriundas de países em desenvolvimento também têm demonstrado a capacidade de competir em mercados globais (ROCHA e ARKADER, 2002). No caso brasileiro, a internacionalização das empresas tem se processado de forma lenta e tardia (ROCHA, 2002). Mesmo assim, algumas empresas brasileiras têm passado por evoluções e experiências significativas em direção ao mercado internacional, principalmente após a abertura da economia nacional, ocorrida na década de 1990.

Dentre os setores brasileiros internacionalizados, a cadeia coureiro-calçadista têm apresentado importante papel no quadro geral das exportações brasileiras. Em 2001, por exemplo, as exportações desta cadeia atingiram US\$ 3,2 bilhões e representaram, aproximadamente, 5,5%

do valor total exportado naquele ano (MDIC, 2002). Baseando-se nesta cadeia, o presente trabalho tem como objeto de estudo as pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de componentes¹ localizadas no Vale do Sinos² que possuem atividades relevantes no mercado internacional. Este, por sua vez, deixou de ser privilégio somente das grandes empresas multinacionais e globais. Conseqüentemente, como a competição em nível internacional possui muitas diferenças em relação ao nível nacional, as bases competitivas das empresas têm sido consideravelmente influenciadas à medida que o escopo de comercialização transcende as fronteiras nacionais.

Em conjunto com as alterações no cenário competitivo, inúmeras abordagens têm emergido a fim de descobrir as formas pelas quais as empresas desenvolvem e mantêm sua competitividade de acordo com a indústria a qual pertencem. Neste intuito, a Visão Baseada em Recursos - *Resource-based View* (RBV) - tem surgido como uma abordagem caracterizada pela ênfase nos recursos internos à empresa e a fim de que estes sejam os principais determinantes de sua competitividade. Baseando-se nesta abordagem, o conceito de competências organizacionais, no campo da administração estratégica, é utilizado neste estudo visando estabelecer a relação entre os recursos da empresa e sua competitividade internacional. Dada a exposição ao mercado internacional e as alterações na forma de competir, o tema do presente estudo refere-se ao desenvolvimento de competências organizacionais para a inserção internacional.

Para isso, o Capítulo 1 apresenta a questão-problema, os objetivos e a justificativa do presente estudo. A seguir, o Capítulo 2 se ocupa dos aspectos teóricos envolvidos no tema, tais como uma visão estratégica, focando nos fatores internos à empresa - recursos - até o nível

¹ Neste trabalho, a expressão “setor de componentes” é adotada como uma abreviação do setor de componentes para couro, calçados e artefatos.

² A expressão “Vale do Sinos” é uma abreviação de Vale do Rio dos Sinos (GUIA ECONÔMICO DO VALE, 1996).

das competências organizacionais, e uma visão de internacionalização de empresas, detalhando dois dos principais enfoques teóricos. No final deste capítulo, apresenta-se uma estrutura teórica desenvolvida para análise das competências organizacionais das empresas estudadas.

Na seqüência, o Capítulo 3 apresenta as fases da pesquisa (preparatória e estudo de casos múltiplos) e a operacionalização das mesmas. Em seguida, o Capítulo 4 aborda a cadeia coureiro-calçadista tratando de forma específica o elo da indústria calçadista e, principalmente, o elo que é objeto deste estudo, ou seja, o setor de componentes.

A descrição e análise dos casos são apresentadas no Capítulo 5. Inicialmente, os casos são descritos e analisados de forma individual, e, em seguida, as competências organizacionais e o processo de internacionalização das empresas estudadas são discutidos de forma cruzada. Por fim, são apresentadas as conclusões relacionadas aos resultados obtidos, bem como as limitações do estudo.

1.1 Definição do Problema

Como são desenvolvidas as competências organizacionais pelas PMEs do setor de componentes do Vale do Sinos para a inserção internacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as PMEs do setor de componentes do Vale do Sinos desenvolvem competências organizacionais para a inserção internacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos definidos para o presente estudo são:

- a) analisar aspectos do contexto nacional e internacional do setor de componentes;
- b) identificar as PMEs do setor de componentes localizadas no Vale do Sinos que possuem atividades relevantes no mercado internacional; e
- c) explorar os aspectos que sustentam as competências organizacionais desenvolvidas por estas empresas para a inserção internacional.

1.3 Justificativa

O ambiente competitivo global tem se tornado cada vez mais dinâmico nas últimas décadas. Alguns aspectos relacionados à globalização, tais como a constante evolução tecnológica, a elevada volatilidade dos capitais, o alto nível de inovações no campo das comunicações e, sem dúvida, o aumento acirrado da concorrência nos mais diferentes segmentos de mercados, exigem às empresas novas posturas ou alternativas competitivas para o seu sucesso. Num âmbito global, a estratégia seguida assume um papel fundamental no processo de gestão organizacional. Assim, é oportuno que os gestores estejam aptos a analisar a empresa sob diferentes

perspectivas estratégicas, a fim de lhes permitir as escolhas mais adequadas capazes de tornar e manter a empresa competitiva em seu negócio.

A fim de acompanhar estas evoluções, novas abordagens em estratégia têm surgido, além da análise tradicional da indústria. Dentre estas abordagens, a Visão Baseada em Recursos emerge como alternativa para a definição de estratégias competitivas a partir dos recursos internos da empresa, os quais, sob a ótica desta abordagem, são os principais determinantes de seu desempenho.

A partir de uma perspectiva interna da empresa, o conceito de competências organizacionais é utilizado como a ferramenta capaz de estabelecer a relação entre os recursos da empresa e seu desempenho (OLIVEIRA JR., 2001). Este conceito também possibilita o entendimento de posições de vantagem competitiva sustentável e de retornos superiores a partir dos recursos da empresa.

Outro aspecto importante a ser ressaltado em relação à relevância deste estudo é o fato de que a competição atual não está mais centrada no eixo produto ou serviço, mas nas competências que caracterizam as empresas. A competição produto-mercado seria meramente uma “expressão superficial” de uma competição mais profunda em termos das competências organizacionais (RUMELT, 1994). Deste modo, como identificar, desenvolver e manter as competências organizacionais a fim de se tornar competitivo internacionalmente? A concepção da empresa como um conjunto de recursos (PENROSE, 1962) consiste apenas num passo inicial na resposta a esta interrogação. Além disso, considerando a globalização e a abertura do mercado brasileiro como fatores presentes, o tema internacionalização é extremamente relevante.

No campo prático, mesmo aquelas empresas que não atuam internacionalmente concorrem, de alguma forma, com competidores internacionais no seu mercado doméstico.

Assim, o estudo acerca das competências organizacionais visando a inserção internacional possui relevância tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. Neste último, a identificação e análise do desenvolvimento de competências organizacionais para a inserção internacional torna-se potencialmente importante para um maior conhecimento sobre a competitividade internacional das PMEs do setor de componentes.

Em relação ao objeto de pesquisa, a focalização nas PMEs deve-se ao papel destas empresas para a melhoria das condições sociais - papel histórico de geração de emprego e renda - e econômicas - aumento da eficiência produtiva numa cadeia produtiva específica - e ao fenômeno da descentralização produtiva (AMATO NETO, 2000). Tais aspectos são características da região do Vale do Sinos. Por fim, a escolha do setor de componentes deve-se aos seguintes fatores:

- a) diversidade e número de empresas que pertencem a este setor;
- b) predominância de micro, pequenas e médias empresas no setor;
- c) evolução da produção do setor e importância do mesmo para a cadeia coureiro-calçadista;
- d) poucos estudos no setor em comparação ao elo da indústria calçadista; e
- e) proximidade do pesquisador ao maior *cluster* da cadeia coureiro-calçadista do Brasil (Vale do Sinos).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a assertiva de Machlup (1967), cada teoria pode ser entendida como uma abstração do mundo real dos negócios da empresa, a fim de determinar um conjunto particular de características e comportamentos da própria empresa. Desta forma, a abordagem do tema de pesquisa proposta resume-se em duas principais bases teóricas:

- a) visão baseada em recursos: parte-se de uma visão geral do contexto de formação da estratégia e enfatiza-se a integração de recursos para a formação das competências organizacionais;
- e
- b) internacionalização: ênfase no processo de inserção internacional - dois grandes modelos - e nas empresas brasileiras.

2.1 A Estratégia em Essência

Ao longo de muitos anos, o significado do termo “estratégia” esteve relacionado com as atividades militares. A partir da Segunda Revolução Industrial, a estratégia emergiu como uma forma de influenciar o ambiente competitivo e as forças do mercado (GHEMAWAT, 2000).

Entender e definir claramente o significado de estratégia não é uma tarefa fácil. Entretanto, algumas abordagens de pensadores reconhecidos sugerem interpretações desse significado que, embora sejam diferentes quanto à forma, não diferem quanto à finalidade. Um ponto comum entre as diversas abordagens refere-se à escolha de rumos e direções a serem seguidos de acordo com as decisões dos gestores de cada organização. Em geral, o objetivo estratégico centra-se na busca de um retorno – lucratividade - acima da média dos concorrentes. A obtenção deste retorno configura a chamada vantagem competitiva e, de acordo com Porter (1986), pode ocorrer por intermédio de uma dentre as três estratégias competitivas genéricas, quais sejam:

- a) liderança no custo total: a empresa vende um produto ou serviço idêntico em relação aos competidores, porém com um custo menor no âmbito de toda a indústria;
- b) diferenciação: os produtos ou serviços da empresa são distintivos aos “olhos dos compradores”, sendo considerados únicos no âmbito de toda a indústria; e
- c) enfoque: um determinado grupo de comprador, um segmento de linha de produtos ou serviços ou um mercado geográfico é focado. Nesse caso, a empresa pode estar posicionada estrategicamente em função do custo ou da diferenciação.

A noção central de estratégia competitiva pode ser definida como “...o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas” (PORTER, 1986, p.15). Ainda de acordo com este autor, a busca por uma posição lucrativa e durável está ligada à escolha correta da estratégia competitiva, a qual depende da atratividade das indústrias em termos de rentabilidade e dos determinantes de uma posição relativa dentro de uma referida indústria.

De forma análoga, a estratégia pode ser vista como a escolha de uma posição onde a empresa se coloca em um ambiente competitivo em busca de seus objetivos. O ambiente competitivo é composto pelos fatores externos à empresa, os quais influenciam o seu desempenho. As análises dos fatores mercadológicos e dos recursos necessários para competir em uma determinada posição são aspectos importantes para a implementação de uma estratégia competitiva (MINTZBERG e QUINN, 2001).

A formulação de uma estratégia competitiva pode ser realizada tanto sob a ótica interna da empresa - pontos fortes e pontos fracos da empresa - quanto sob a ótica externa da mesma - ameaças e oportunidades da indústria - conforme se demonstra na Figura 1. Essa abordagem, já preconizada por Andrews (1977), relaciona as condições e tendências ambientais, as oportunidades e os riscos, a competência distintiva e os recursos corporativos. Este autor combinou esses elementos a fim de encontrar a melhor alternativa de produtos e mercados visando definir a estratégia econômica da empresa. É importante ressaltar que a noção central de estratégia incorpora, por si mesma, uma visão interna da empresa (CONNER, 1991).

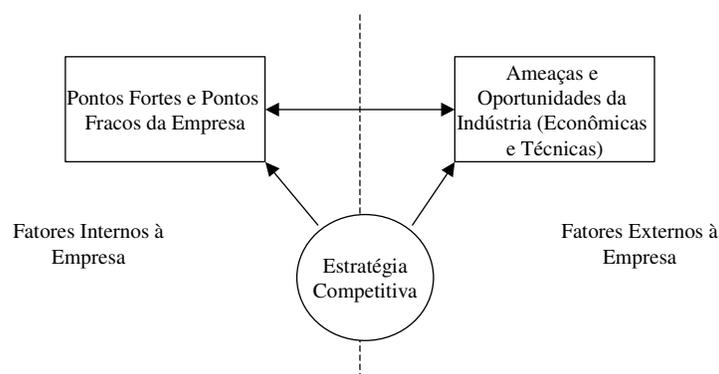


Figura 1: Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada

Fonte: adaptada de Porter (1986, p.17)

Inúmeras abordagens têm sido utilizadas com o intuito de identificar os meios pelos quais as empresas desenvolvem e mantêm sua competitividade de acordo com a indústria a qual estão inseridas. Uma das abordagens mais disseminadas é a análise da indústria difundida, em grande parte, por Porter (1986), a qual se fundamenta no relacionamento da empresa com seu meio ambiente para a formulação da estratégia competitiva. No entanto, a RBV tem emergido a partir de uma perspectiva interna da organização e contribuído de forma singular para a administração estratégica. Essa perspectiva sustenta que os recursos da empresa são a base para o alcance de uma vantagem competitiva. A seguir, apresentam-se alguns aspectos considerados importantes dessa abordagem.

2.2 A Visão Baseada em Recursos (*Resource-based View* - RBV)

A obtenção de resultados superiores, através da utilização dos recursos da empresa, possui uma longa tradição no campo da economia (OLIVEIRA JR., 2001). Um trabalho seminal nessa área é o de Penrose (1962), o qual já concebe as empresas como um conjunto de recursos. Ainda sob o ponto de vista histórico, Andrews (1977) define um conceito tradicional de estratégia em termos de uma posição de recursos ao propor a análise dos pontos fortes e pontos fracos da empresa.

A discussão em torno dos recursos da empresa é retomada por Wernerfelt (1984), com o estabelecimento de uma relação entre os produtos e recursos da empresa, os quais podem ser compreendidos como dois lados da mesma moeda. Ainda de acordo com este autor, esta analogia é possível pois, assim como um recurso pode ser utilizado em vários produtos, estes também podem necessitar de vários recursos para serem produzidos. Dessa forma, a RBV emerge como uma abordagem caracterizada pela ênfase nos recursos internos à empresa e a

fim de que estes sejam os principais determinantes de seu desempenho (PETERAF, 1993; PRAHALAD e HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984). Tal orientação difere da visão determinista da Organização Industrial, na qual o ambiente externo é considerado o principal determinante do desempenho da empresa.

Apesar de a RBV apresentar elementos díspares das teorias relacionadas à Organização Industrial, essa abordagem apresenta, ao mesmo tempo, fortes heranças oriundas dessas teorias (CONNER, 1991). De forma mais consolidada, a RBV firma-se na concepção da empresa como um conjunto único de recursos (GRANT, 1996), como uma combinação única de *inputs* (CONNER, 1991), ou, ainda, como possuidora de uma base de ativos heterogêneos (COLLIS e MONTGOMERY, 1995; CONNER, 1991). Por isso, a cultura empresarial, o conjunto de experiências e relacionamentos, os ativos e habilidades da empresa formam um caráter idiosincrático pelo qual a empresa diferencia-se e posiciona-se de acordo com os melhores e mais apropriados conjuntos de recursos para o seu negócio e sua estratégia (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

Para a gestão estratégica, a RBV caracteriza-se pelo foco em atributos custosos para serem copiados como fontes de renda econômica e, conseqüentemente, como condutores fundamentais da vantagem competitiva e da performance da empresa (RUMELT, 1984, 1987). De acordo com Conner (1991), a performance na RBV resulta da interação simultânea de pelo menos três forças, que são: a base de ativos da própria empresa, as bases de ativos dos competidores e as restrições que emanam da indústria em sua magnitude e do ambiente de políticas públicas.

No contexto da RBV, a vantagem competitiva pode ser atribuída à propriedade de um recurso valioso que capacita a empresa a executar suas atividades de melhor forma ou com um custo menor, comparativamente à concorrência. Esses recursos valiosos podem estar dispostos de diversas formas, tais como: recursos intangíveis - nomes de marcas e *know-how* tecnológico - competências organizacionais - através de rotinas, processos e cultura organizacional - entre outros. Assim, a performance superior da empresa na RBV está baseada no desenvolvimento de um conjunto de recursos competitivamente distintos e na sua disposição numa estratégia bem concebida (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

A RBV é menos uma teoria sobre estrutura e comportamento da empresa e mais uma tentativa de explicar e prever por que algumas empresas são capazes de estabelecer posições de vantagem competitiva sustentável e assegurar retornos superiores a partir de uma perspectiva interna das mesmas. Nessa teoria, a tarefa primária da administração é maximizar valor, através do desenvolvimento ótimo dos recursos e competências existentes e, ao mesmo tempo, desenvolver a base de recursos da empresa para o seu futuro (GRANT, 1996). Embora alguns dos pressupostos da RBV já tenham sido desenvolvidos e consolidados, uma parte significativa da literatura relacionada é bastante recente. Deste modo, a falta de sistematização nesta abordagem resulta numa certa dose de imprecisão e desagregação, o que dificulta o desenvolvimento de modelos de aplicação prática (HERZOG, 2001).

Visto que as empresas são dotadas de diferentes recursos (WERNERFELT, 1995), a seção a seguir descreve alguns aspectos considerados importantes em relação à conceituação e à classificação dos mesmos.

2.2.1 Os Recursos (Estratégicos)

De acordo com Wernerfelt (1984), um recurso pode ser pensado como um ponto forte ou um ponto fraco da empresa, ou como um atributo da mesma, que lhe permite conceber e implementar estratégias que melhoram a sua eficiência e eficácia. Para Barney (1991), os recursos podem ser classificados em três categorias: capital físico, capital humano e capital organizacional. Ambos os autores apontam que os seguintes atributos da empresa podem ser considerados como recursos da mesma: marca, conhecimento da tecnologia interna, conhecimento das pessoas, maquinário, procedimentos eficientes, capital e contatos comerciais, entre outros exemplos.

Um atributo da empresa somente torna-se um recurso quando este explora as oportunidades ou neutraliza as ameaças do ambiente da mesma. Além disso, nem todos os recursos da empresa se configuram como recursos estrategicamente relevantes ou como fontes de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Para isso, de acordo com este autor, um recurso precisa ser:

- a) valioso: quando o recurso é fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, explorando as oportunidades e/ou neutralizando as ameaças do ambiente da empresa;
- b) raro: se um grande número de empresas possui um mesmo recurso valioso, dificilmente esse recurso será fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, devido à capacidade dessas empresas implementarem uma estratégia comum. Assim, um recurso precisa ser raro entre os competidores atuais e potenciais;
- c) imperfeitamente imitável: quando o recurso apresenta ao menos um dos três seguintes aspectos: condições históricas únicas, ligações com outros recursos (ambigüidade causal) e/ou baseia-se num fenômeno socialmente complexo. De posse ao menos de um desses aspectos, o

recurso valioso e raro pode ser fonte de vantagem competitiva somente se as empresas que não o possuem não podem realmente obtê-lo; e

d) dificilmente substituível: a ameaça de substituição de um recurso por um outro similar ou diferenciado pode capacitar os competidores na concepção e implementação de estratégias semelhantes ou substitutas.

Em suma, para ser considerado estrategicamente relevante, um recurso precisa reunir todas as características supracitadas. Partindo-se de uma perspectiva interna da empresa e utilizando os recursos da mesma como determinantes de sua competitividade, apresentam-se a seguir algumas dimensões da competência na organização e trata-se, em específico, da integração de recursos em competências organizacionais.

2.2.2 Competências

O termo “competência” tem sido simultaneamente um dos mais empregados e um dos mais controvertidos no jargão da administração contemporânea. Diferentes conceitos e diferentes dimensões marcam a sua apropriação tanto no ambiente empresarial quanto no acadêmico (FLEURY e FLEURY, 2001; RUAS, 2001).

Nos últimos anos, profundas modificações qualitativas ocorreram em relação às interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalho essenciais e processos relacionais - relações com clientes, fornecedores e com os próprios funcionários. A fim de acompanhar estas modificações, a noção de competência tem surgido como uma forma de repensar estas interações

(RUAS, 2001). A tabela a seguir demonstra as dimensões da competência numa organização, diferenciando-as através da definição e abrangência.

Tabela 1
Dimensões da competência

Dimensões da competência	Noções	Abrangência
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência - Reunião dos ativos específicos da empresa em <i>clusters</i> integrados a fim de capacitar a execução de atividades distintas - Exemplo: capacidade de gestão de canais de distribuição 	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados
Funcionais	<ul style="list-style-type: none"> - São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo) 	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área
Individuais	<ul style="list-style-type: none"> - São as competências das pessoas (individuais). Por exemplo: competências gerenciais 	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização

Fonte: adaptada de Ruas (2001).

Devido à abrangência do termo competências nas organizações (conforme demonstrado na Tabela 1) e do vasto conteúdo que integra cada uma das dimensões da competência, a partir da próxima seção se passa a tratar mais especificamente da dimensão das competências organizacionais, as quais são o foco deste estudo. Embora não aprofundadas, as demais dimensões da competência não serão desprezadas, pois, como dimensões mais restritas, podem auxiliar na análise das competências organizacionais. Portanto, os conceitos de competências adotados neste trabalho referem-se especificamente ao campo da administração estratégica.

2.2.2.1 Competências Organizacionais

As competências organizacionais (*core competencies*) são definidas como aprendizagens coletivas na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e como integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Ao contrário dos ativos físicos, as competências organizacionais não se deterioram com o tempo e/ou uso, mas aumentam de acordo com a aplicação e o compartilhamento. No entanto, estas competências necessitam ser criadas e protegidas como elos que relacionam os negócios da empresa e como alternativas para o desenvolvimento de novos negócios (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Teece, Pisano e Shuen (1997) apontam que a essência das competências organizacionais está nos processos organizacionais (*processes*), os quais são formados pelos ativos da empresa (*positions*) e pela sua trajetória evolucionária (*paths*). Geralmente, as competências se desenvolvem de duas formas: refinamento - acumulação incremental dos recursos - e renovação - descoberta de novas e mais eficientes funções de produção (NANDA, 1996).

A fim de identificar as competências organizacionais, Prahalad e Hamel (1990) propõem três testes aos quais uma determinada competência deve ser submetida. Esta, por sua vez, deve:

- a) prover acesso potencial a uma ampla variedade de mercados;
- b) contribuir de forma significativa aos benefícios percebidos pelo cliente no produto final; e
- c) ser de difícil imitação pelos competidores, ou seja, a competência deve ser dotada de uma harmonização complexa de tecnologias individuais e habilidades de produção que dificulta a cópia da mesma. Alguns aspectos, como as aquisições de tecnologias, podem ser de acesso

relativamente fácil a todos os competidores, porém outros, como a aprendizagem e a coordenação interna, são idiossincráticos às empresas, o que dificulta a imitabilidade.

As barreiras à imitação tendem a aumentar com a dependência de caminho (*path dependency*). Os padrões idiossincráticos de aprendizagem, de investimentos históricos e de desenvolvimento são exemplos de dependências de caminho que dificultam a imitabilidade das competências organizacionais em razão da evolução histórica sob a qual a empresa construiu sua vantagem competitiva. No entanto, oportunidades futuras podem ser limitadas por esta dependência ao estreitar as alternativas estratégicas consideradas e ao tornar a empresa menos flexível e adaptável às mudanças ambientais. Portanto, implicações positivas e potencialmente negativas são causadas pela dependência de caminho (LEI, HITT e BETTIS, 2001).

Ao analisar o conceito de competências organizacionais definido por Prahalad e Hamel (1990), Rumelt (1994) identifica quatro componentes-chave, a saber:

- a) abrangência corporativa (*corporate span*): as competências organizacionais não são de propriedade de um indivíduo ou área isolada. Pertencem à organização como um todo, fornecendo a sustentação aos produtos e/ou serviços da empresa;
- b) estabilidade no tempo (*temporal dominance*): as competências organizacionais possuem um caráter estável no tempo, ao passo que os produtos evoluem mais rapidamente por serem a expressão momentânea destas competências;
- c) aprendizagem ao fazer (*learning-by-doing*): o desenvolvimento das competências ocorre através do trabalho operacional e do esforço gerencial do dia-a-dia. Quanto maior o seu desenvolvimento, maior a sua diferenciação da concorrência; e
- d) lócus competitivo (*competitive locus*): a competição atual ocorre em torno de competências e não de produtos ou serviços.

Evoluindo no conceito de competências organizacionais, Hamel (1994) aponta diversos elementos que as caracterizam. Estes elementos são:

- a) uma competência organizacional caracteriza-se pela integração ou conjunto de uma variedade de habilidades e tecnologias. Estas, caso não integradas, constituem-se apenas em atributos isolados da empresa;
- b) a competência organizacional não é um ativo, no sentido contábil da palavra. Fábricas, marcas ou canais de distribuição não são competências organizacionais, porém a capacidade de geri-los pode constituir-se numa competência organizacional; e
- c) como a competição atual baseia-se nas competências, a distinção entre quais competências são *core* e *non-core* torna-se potencialmente importante para o sucesso competitivo do negócio.

Contribuindo com a diferenciação estabelecida neste último item, Quinn (1999) aborda que, uma vez desenvolvida uma verdadeira competência organizacional, a empresa pode construir anéis defensivos baseados em outras competências exigidas pelos clientes ou para a proteção da própria competência desenvolvida. Afora estas competências, denominadas *core and essential competencies*, as demais podem ser terceirizadas visto que não são *best-in-world*, não são exigidas pelos clientes e também não protegem a competência organizacional desenvolvida. A figura a seguir expressa sinteticamente esta abordagem.

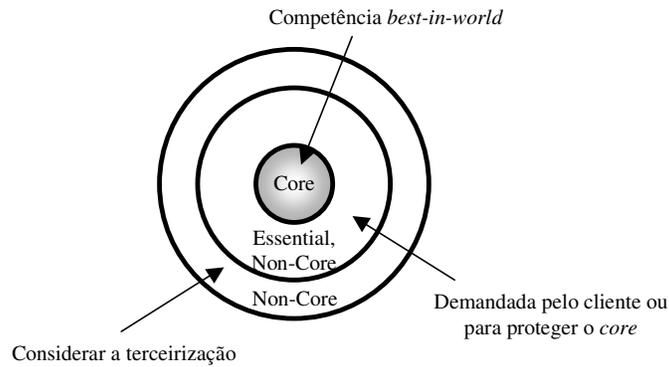


Figura 2: O que é Essencial?

Fonte: Quinn (1999)

As competências organizacionais não são produtos ou alguma coisa que a empresa realiza relativamente bem. As competências organizacionais são aquelas atividades que a empresa melhor executa em comparação com seus concorrentes, ou, ainda, um conjunto de habilidades e sistemas que a empresa possui em níveis *best-in-world* e através das quais a empresa cria valores únicos para os clientes (QUINN, 1999).

Uma competência única não se restringe necessariamente às conseqüências da adaptação peculiar de uma organização aos seus objetivos e programas especiais. Apesar de terem objetivos diferentes, muitas organizações se deparam com problemas semelhantes e se adaptam para solucioná-los. A competência particular para determinada situação demonstra-se quando uma organização está bem adaptada para levar a cabo um programa de ação. Isto tem pouca relação com a eficiência administrativa rotineira, porém reflete-se diretamente na orientação geral dos funcionários, na flexibilidade das formas organizacionais, na natureza do meio social institucional com o qual a organização está comprometida (SELZNICK, 1971).

Em relação ao termo “competências organizacionais”, Leonard-Barton (1992) tem alertado ao fato de o mesmo possuir diversas terminologias na literatura relacionada, tais como: com-

petências essenciais, competências distintivas, competências firma-específica, desenvolvimento de recursos e ativos invisíveis. Independente da terminologia, é importante destacar que o conceito de competência organizacional fundamenta-se na associação dos recursos da empresa com seu desempenho (OLIVEIRA JR., 2001).

2.2.2.2 A Competição Baseada em Competências

Quando a economia era relativamente estática, ou seja, caracterizada por produtos duráveis, necessidades estáveis dos consumidores, mercados regional e nacional bem-definidos e competidores claramente identificados, a competição era concebida como uma “guerra de posição” na qual as empresas disputavam um espaço competitivo construindo e defendendo a participação no mercado em produtos ou segmentos de mercados claramente definidos. Para o alcance de vantagem competitiva nesta economia, a importância-chave era escolher onde competir (STALK, EVANS e SHULMAN, 1992).

Com o surgimento da globalização, vários aspectos auxiliaram a alterar este cenário, como, por exemplo, a desconstrução das barreiras entre mercados nacionais e regionais, a multiplicação dos competidores, a diminuição do ciclo de vida dos produtos, entre outros. Este ambiente de negócio mais dinâmico caracteriza-se por uma “guerra de movimento”, na qual o sucesso da empresa depende da antecipação das ameaças de mercados e de respostas rápidas às mudanças nas necessidades dos consumidores. Neste cenário, a essência da estratégia é a dinâmica de comportamento da empresa em detrimento de seus produtos e mercados e o objetivo é identificar e desenvolver as competências organizacionais difíceis de serem imitadas e que distinguem a empresa de seus competidores aos “olhos dos clientes” (STALK, EVANS e SHULMAN, 1992).

Diante deste cenário, Stalk, Evans e Shulman (1992) apontam para uma alteração fundamental na lógica de competição. Esta alteração implica numa nova concepção de estratégia corporativa, ou seja, numa competição baseada em competências organizacionais. Esta nova concepção competitiva baseia-se em três princípios básicos:

- a) a construção de blocos de estratégia corporativa como processos de negócio e não de produtos e mercados;
- b) o sucesso competitivo depende da transformação de processos-chave da empresa em competências estratégicas que proporcionam um valor superior ao cliente; e
- c) investimentos estratégicos em infra-estrutura de apoio proporcionam a criação de competências para a empresa através do relacionamento das atividades da mesma.

O ambiente de negócios, com suas fronteiras cada vez mais permeáveis, admite a concepção da empresa atual não só como um conjunto de produtos para determinados mercados, mas como um portfólio de conhecimentos tecnológicos e de habilidades de gestão que compõe a competência organizacional e, conseqüentemente, seu diferencial competitivo. Nesta linha de pensamento, o foco está na capacidade de acumulação rápida dos novos conhecimentos e habilidades proporcionados pelo contato com o mercado externo e na sua incorporação junto às competências organizacionais (CARVALHO e BRASIL, 1996). A competência atual e aquelas em desenvolvimento geralmente se estendem além da indústria na qual a empresa atua (ANDREWS, 1977).

Para as atividades internacionais, a experiência em mercados externos e a habilidade de estabelecer e desenvolver relacionamentos com parceiros estrangeiros são importantes competências organizacionais (SACRAMENTO, ALMEIDA e SILVA, 2002). A tabela a seguir

demonstra as competências organizacionais desenvolvidas por algumas empresas em suas trajetórias.

Tabela 2
Algumas empresas e suas competências

Empresa	Competência
AT&T	Gestão em redes
Canon	Miniaturização e a mecatrônica
Casio	Harmonização da miniaturização, projeto de microprocessadores, ciência de materiais e encapsulamento de precisão ultra-fino
FIAT	Gestão da inovação, ou seja, capacidade de antecipar as necessidades de mercado e inovar em produtos
Honda	Fabricação de motores
Philips	Mídia ótica
Sony	Miniaturização, harmonizando múltiplas tecnologias

Fonte: adaptada de Harb e Rossetto (2002)

Os competidores baseados em competências identificam quais são seus processos-chave de negócio para, então, administrá-los e realizar maiores investimentos nos mesmos. As vantagens estratégicas construídas sobre as competências são mais fáceis de serem transferidas geograficamente em comparação às vantagens competitivas tradicionais. No entanto, as competências são, freqüentemente, mutuamente excludentes, o que faz com que a escolha correta da competência para competir seja a essência da estratégia nesta base competitiva (STALK, EVANS e SHULMAN, 1992).

Em suma, a competitividade, em si, deriva da habilidade da empresa de construir as competências organizacionais com um custo mais baixo e de forma mais rápida que os competidores, a fim de gerar “produtos imprevistos”. As capacidades de gestão para consolidar as habilidades de produção e tecnológica em competências que capacitam as unidades de negócio da

empresa a adaptarem-se frente às oportunidades de mudança constituem-se em fontes reais de vantagem competitiva (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

A seguir, trata-se de forma específica da segunda base teórica que sustenta o tema abordado no presente estudo, ou seja, a internacionalização. Aspectos como o processo de inserção internacional, os modelos teóricos existentes, as formas, os obstáculos e as motivações para a internacionalização são abordados a partir da próxima seção. Além disso, as experiências das empresas brasileiras na busca pelos mercados externos também são apresentadas.

2.3 Internacionalização

De forma ampla e abrangente, a internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem. Embora contenha a palavra “processo”, esta definição não indica que a internacionalização deva ser obrigatoriamente composta por características evolutivas através de etapas seqüenciais rígidas e impositivas. Em alguns casos, isto pode ser verdadeiro, mas não em outros, o que torna de bom senso a adoção de uma postura contingencial (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996).

Tipicamente, o processo de internacionalização ocorre de forma gradual ou incremental (JOHANSON e VAHLNE, 1977; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000) devido às incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Este processo consiste basicamente de três principais etapas que envolvem decisões não necessariamente seqüenciais, que são: estabelecimento de canais de exportação, estabelecimento de subsidiárias de vendas e estabelecimento de subsidiárias de produção no próprio país estrangeiro. Mesmo

sendo produto de uma série de decisões incrementais, a internacionalização é considerada como uma estratégia promissora por muitas empresas (JOHANSON e VAHLNE, 1977). No entanto, a resistência da grande maioria das empresas em deixar o mercado doméstico em busca de novos mercados é justificada pelo temor do desconhecido e pelos riscos envolvidos no processo de inserção internacional (ROCHA, BLUNDI e DIAS, 2002).

Como parte de um mecanismo básico de internacionalização, Johanson e Vahlne (1977) apresentam uma classificação do conhecimento dentro de uma perspectiva mercadológica. Nesta perspectiva, o conhecimento pode ser distinto entre conhecimento geral e conhecimento específico. O conhecimento geral de mercado pode ser caracterizado através de métodos de marketing, características comuns de certos tipos de clientes, entre outros. Este tipo de conhecimento pode ser frequentemente transferido de um país para outro, o que facilita o crescimento lateral³ para a empresa. Como a própria expressão já indica, o conhecimento específico de mercado caracteriza-se pelo conhecimento de características do mercado nacional específico, como padrões culturais, estrutura do sistema de mercado, entre outras. Este tipo de conhecimento pode ser adquirido principalmente através de experiências no próprio mercado. No entanto, como esta experiência é adquirida através de um longo processo de aprendizagem em conexão com as atividades correntes, esta é uma importante razão pela qual o processo de internacionalização geralmente emana lentamente.

No processo de internacionalização há um pano de fundo macro, composto por três aspectos que não devem ser esquecidos quando se analisa o nível micro das empresas em virtude do reflexo em suas operações. O primeiro aspecto caracteriza-se pelo modelo macroeconômico adotado pelo país sede, podendo ser categorizado de forma ampla como fechado, protegido ou

³ Estabelecimento de atividades tecnicamente similares em ambientes de negócios dissimilares (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

aberto. O segundo aspecto resulta da influência de fatores tanto estruturais domésticos quanto internos à empresa na competitividade internacional da mesma e o terceiro aspecto macroeconômico pode ser descrito através do aumento das interdependências na economia mundial (globalização), do aperfeiçoamento da informática e das comunicações, do nascimento das transnacionais, entre outros fatores (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996).

A fim de contribuir no entendimento do processo de internacionalização das empresas, Arruda, Goulart e Brasil (1996) apresentam cinco estratégias utilizadas na inserção internacional, a saber:

a) internacionalização como evolução da capacidade de exportação (tendência das empresas brasileiras): divide-se em três estágios:

a.1) envolvimento experimental: o comportamento é reativo e de baixo envolvimento com o desenvolvimento do mercado externo;

a.2) envolvimento ativo: os dirigentes estão efetivamente empenhados nas atividades com o mercado externo e as exportações tornam-se regulares; e

a.3) envolvimento comprometido: corresponde à atuação em diversos mercados e com mecanismos variados, além da exportação, e implica objetivos de longo prazo.

b) internacionalização como busca de competitividade tecnológica: característica de países como Coréia do Sul e Cingapura, pois, como seus mercados domésticos são pequenos, as empresas se lançaram no mercado externo como fornecedoras de grandes corporações japonesas e americanas. A expansão para os mercados externos e a acumulação de tecnologias representam uma ligação intrínseca nesses países, através de um processo de aprendizado intensivo;

c) internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros: característica das empresas italianas, pois detêm grande habilidade de se apropriarem das tecnologias exis-

tentes e adaptá-las a um uso específico na produção de bens de alta qualidade. O melhor caminho apontado por estas empresas para a internacionalização é a cooperação internacional;

d) internacionalização como consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico (empresas multidomésticas): característica de algumas empresas australianas, pois, a partir de suas bases locais, estabelecem uma rede de empresas domésticas assemelhadas que usufruem da tecnologia, dos processos de produção e dos sistemas de gestão e controle da empresa-mãe;

e) internacionalização como consequência de exposição internacional: característica das empresas suecas, as quais se apóiam nos seguintes aspectos:

e.1) desenvolvimento de fortes vantagens competitivas no mercado interno através de conhecimentos específicos de seus negócios e com potencial de expansão sem custos extras para o uso em outros países;

e.2) capacidade de financiar, num primeiro momento, a expansão internacional através de seu fluxo de caixa proveniente da liderança no mercado interno; e

e.3) expansão internacional através de subsidiárias geralmente de maior porte, comparadas à matriz.

São exemplos de empresas suecas internacionalizadas: White Martins, Ericsson, ABB, Electrolux e Volvo.

As estratégias adotadas por diferentes empresas para sua expansão internacional dependem muito mais de suas experiências passadas e vantagens competitivas presentes do que de estratégias concebidas a partir de racionalidades desvinculadas de seu ambiente setorial e das forças macroambientais - político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais - atuantes em seu país de origem. Independente da estratégia adotada pela empresa, há uma tendência ao crescimento incremental, ou seja, a uma internacionalização gradual da empresa. Este processo de crescimento continuado ocorre através do acúmulo de informações e competências a partir de

experiências anteriores, que são utilizadas como bases para as novas ações, as quais determinam novos passos e limitam outros (ARRUDA, GOULART e BRASIL, 1996).

A utilização de um plano para a internacionalização justifica-se de várias formas: redução das decisões irracionais perante os imprevistos; redução dos conflitos em torno dos objetivos aos quais a empresa se dirige; aumento da preparação da empresa para as mudanças; visualização de um esquema para a constante avaliação; entre outras (MINERVINI, 2001).

2.3.1 Os Modelos de Internacionalização: A Escola de Uppsala e a Teoria dos Custos de Transação

Até a metade do século XX, poucos economistas se preocupavam com o que ocorria dentro da firma. Os aspectos macro eram os que realmente importavam até então, principalmente aqueles relacionados ao comércio internacional. Em princípios da década de 1960, marcada pelos trabalhos pioneiros de Edith Penrose, Richard Cyert e James March e, posteriormente, de Yair Aharoni, a teoria da firma deixou de ser examinada puramente do ponto de vista econômico para se tornar um campo independente de pesquisa. Baseando-se nesse arcabouço teórico, uma linha de pensamento distinta foi desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, através de estudos do processo de internacionalização das empresas suecas. Essa linha de pensamento, mais tarde denominada “processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala”, ultrapassou os limites da Teoria Econômica para abranger também a Teoria do Comportamento Organizacional. Posteriormente, a Escola de Uppsala expandiu seu raio de influência para todos os países escandinavos e criou-se, então, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais (HEMAIS e HILAL, 2002).

Um dos pressupostos subjacentes do modelo tradicional da Escola de Uppsala é que a internacionalização da firma, seja através de exportações ou de investimentos diretos, é uma consequência de seu crescimento. A busca de novos locais para se expandir, além do mercado doméstico, ocorre quando este já está saturado e ocasiona uma redução do número de oportunidades lucrativas, o que restringe o crescimento da firma (HEMAIS e HILAL, 2002). Na visão da Escola Nórdica, a firma internacional é uma “organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências” (HEMAIS e HILAL, 2002, p. 16).

De acordo com os pesquisadores de Uppsala, a incerteza quanto aos mercados estrangeiros está relacionada com a distância psicológica ou psíquica, ou seja, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza. Portanto, a distância psíquica pode ser definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países (HEMAIS e HILAL, 2002).

Como a expansão vertical é muitas vezes descartada como sendo incerta ou não lucrativa, a alternativa, então, dirige-se à expansão geográfica para locais com características mais similares às bases de operações da empresa. Subtende-se, então, dentro desta perspectiva, que o processo de internacionalização não é uma seqüência de passos planejados e deliberados baseados numa análise racional, mas orientado por uma natureza incremental, na qual se visa a uma aprendizagem sucessiva através do comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (HEMAIS e HILAL, 2002).

Observando as empresas suecas, os pesquisadores de Uppsala interpretaram os padrões do processo de internacionalização das mesmas, dos quais se destacam (HEMAIS e HILAL, 2002):

- a) começo das operações no exterior em países relativamente próximos (distância psíquica) e expansão para regiões mais distantes de forma gradual; e
- b) exportação como principal meio para a entrada em novos mercados estrangeiros. A instalação de subsidiárias de vendas ou de produção raramente era utilizada como estratégia inicial para a entrada em um novo mercado.

No entanto, Hörnell, Vahlne e Wiedersheim apud Herais e Hilal (2002) levantaram a hipótese de que o padrão seguido no processo de internacionalização variava de acordo com o tempo e a indústria na qual a empresa estava inserida, ou seja:

- a) algumas indústrias começaram a inserção internacional no início do século XX, enquanto outras iniciaram muito tempo depois; e
- b) certas indústrias poderiam apresentar características que as limitariam a certos mercados mais próximos.

Além disso, outras críticas surgiram ao modelo tradicional de Uppsala, fundamentando-se, principalmente, na eliminação do processo seqüencial determinado pela mesma, ou seja, novos entrantes em determinadas indústrias estavam acelerando o processo de internacionalização, entrando diretamente em mercados psiquicamente distantes (HEMAIS e HILAL, 2002).

Outra abordagem referente à internacionalização de empresas, além da proposta de Uppsala, é proporcionada pela teoria dos custos de transação sob duas formas principais desenvolvi-

das ao final da década de 1970: a teoria da internalização e o paradigma eclético da produção internacional (BARRETTO, 2002).

Para a teoria de internalização, as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos, seriam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto, ou seja, internalizar suas atividades no mercado externo em detrimento do licenciamento como modo de entrada em mercados estrangeiros. Para os teóricos desta área, a exportação é vista simplesmente como o ponto de partida para o investimento direto no exterior (BARRETTO, 2002).

A proposta do paradigma eclético da produção é explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional com base em três grupos de vantagens, a saber (BARRETTO, 2002):

- a) vantagens específicas da propriedade: podem ser de natureza estrutural (propriedade em si ou acesso privilegiado a algum ativo) e/ou transacional (capacidade da hierarquia de uma empresa multinacional de tirar proveito das imperfeições de mercado ou pela administração de um conjunto de ativos localizados em diferentes países);
- b) vantagens da internalização: capacidade e desejo da empresa multinacional transferir ativos através das fronteiras nacionais dentro de sua própria hierarquia ao invés de utilizar-se do mercado internacional. Os motivos para a internalização podem ser derivados de riscos, incertezas, economias de escalas, entre outros; e
- c) vantagens locacionais: atratividade da localização da produção no exterior. As vantagens podem ser estruturais - intervenção governamental afetando custos ou receitas - e/ou transacionais - oportunidades surgidas a partir da gestão coordenada dos ativos instalados em diferentes países.

A crítica a este enfoque realizada pelos pesquisadores de Uppsala baseia-se na sua orientação para a produção, pois pretende explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional. De outra forma, o modelo de Uppsala é orientado para o mercado, buscando explicar o padrão e o modo de estabelecimento das operações (BARRETTO, 2002).

Em suma, os dois modelos tendem a ser incompatíveis entre si. Os próprios pesquisadores, como Johanson e Vahlne, reconheceram que o modelo de Uppsala possui um poder explanatório maior nos estágios iniciais do processo de internacionalização. Devido ao seu fundo comportamental, este modelo aplica-se melhor em firmas inexperientes. Já em relação ao paradigma eclético, o poder explanatório é maior quando aplicado a firmas experientes, ou seja, com atuação em diversas regiões do mundo e por pressupor o perfeito acesso às informações pelos tomadores de decisão (BARRETTO, 2002). Embora as teorias sobre internacionalização pareçam explicar satisfatoriamente o movimento das empresas no processo de inserção internacional, nenhuma teoria parece ser capaz de explicar todos os aspectos da internacionalização para todas as empresas (SACRAMENTO, ALMEIDA e SILVA, 2002).

2.3.2 Envolvimento Internacional: Obstáculos e Motivações

As atividades de internacionalização podem ser classificadas em dois grupos, de acordo com o mercado no qual a empresa deseja competir ou então melhorar sua competitividade, a saber (ROCHA, 2002):

a) internacionalização para fora (*outward* - do mercado interno para o externo): exportação (predominante no elenco de atividades internacionais das empresas brasileiras), abertura de escritórios, instalação de fábricas, *joint ventures* e alianças estratégicas; e

b) internacionalização para dentro (*inward* - do mercado externo para o interno): alianças, franquias e transferência de tecnologia entre empresas multinacionais e empresas brasileiras.

O maior envolvimento internacional corresponde a um contínuo comprometimento com o exterior, o que representa a visão evolutiva do processo de internacionalização. Em geral, pode-se descrever o seguinte padrão: empresa não-exportadora, exportadora via agente, exportadora via escritório de vendas, marketing e assistência pós-venda no exterior e implantação de subsidiária de produção no exterior. No entanto, isto não significa que a empresa deva seguir este continuum, mas utilizá-lo como referência e adaptá-lo às peculiaridades de seu setor e de sua área de atuação (ARRUDA, GOULART e BRASIL, 1996). A tabela a seguir demonstra os tipos de organização de acordo com os níveis de envolvimento com o mercado externo.

Tabela 3
Níveis diversos de operação

Tipo de organização	Nível de envolvimento
Organização doméstica	Escolhe operar totalmente dentro dos limites do país de origem
Organização internacional	Escolhe um envolvimento internacional mínimo ou moderado. Pode comprar de fontes estrangeiras, exportar para outros países, licenciar suas operações para empresas estrangeiras, ou constituir alianças estratégicas com empresas sediadas no exterior. Ex.: McDonald's
Organização multinacional	Opta por um alto envolvimento internacional. Realiza investimentos diretos no exterior pelo início de operações próprias em outros países ou pela compra de parte ou da totalidade de empresas sediadas no exterior. Suas subsidiárias operam independentemente umas das outras em uma base país por país. Ex.: Coca-Cola, Colgate-Palmolive
Organização global	Escolhe um alto nível de envolvimento internacional. Realiza investimentos diretos no exterior, iniciando operações próprias, ou pela compra de parte ou da totalidade de empresas sediadas no exterior. Suas subsidiárias operam interdependentemente como um sistema único e coordenado. Ex.: Caterpillar

Fonte: adaptada de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 370)

Conforme a Tabela 3, um negócio pode estar envolvido apenas com o mercado doméstico ou pode competir no mercado externo em um dos três níveis apresentados. Nos contextos do-

méstico, internacional e multinacional, a empresa pode competir com sucesso através de diferentes objetivos de participação de mercado, ou seja, com uma baixa ou alta participação de mercado. No entanto, as empresas que optam por competir globalmente geralmente operam com eficiência somente mediante a manutenção de alta participação de mercado. Esta necessidade de participação de mercado pode ser um dos motivos pelos quais algumas empresas se inserem no comércio mundial e limitam o seu envolvimento a importações, exportações, licenciamento e alianças estratégicas com as nações estrangeiras (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Um importante obstáculo para a tomada de decisão no desenvolvimento de operações internacionais é a falta de conhecimento devido às diferenças existentes entre países (JOHANSON e VAHLNE, 1977), tais como os aspectos culturais: tempo, espaço, protocolo, etiqueta, idade, sexo, religião, superstições, história, educação, saudação, higiene, valores, hospitalidade, humor, alimentação, política, linguagem corporal, idioma, presentes, cores, folclore e status (MINERVINI, 2001). Como nas operações internacionais estas diferenças ocorrem em patamares mais elevados, comparadas às operações domésticas, Johanson e Vahlne (1977) apontam as mesmas como a principal característica das operações internacionais. À medida que uma organização se expande do nível doméstico em direção ao comércio mundial, aumenta o número de elementos macroambientais envolvidos - político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais - e a complexidade dos mesmos. O aumento da complexidade também ocorre no ambiente setorial, a qual é acentuada pelas diferenças existentes entre países (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Dentre as motivações que impulsionam as empresas ao mercado internacional, destacam-se (MINERVINI, 2001):

- a) necessidade de operar em um mercado de volumes;
- b) pedidos casuais de importadores;
- c) dificuldades de vendas no mercado interno;
- d) melhor aproveitamento das estações;
- e) possibilidade de preços mais rentáveis;
- f) melhor programação da produção;
- g) prolongamento do ciclo de vida de um produto;
- h) diversificação dos riscos;
- i) melhoria da imagem com os fornecedores;
- j) equilíbrio contra a entrada de competidores no mercado interno; e
- k) estratégia de desenvolvimento da empresa.

A inserção no mercado internacional costuma ser um caminho sem volta, além da tendência de busca de mercados cada vez mais diversificados, tanto em termos geográficos quanto culturais. A inter-relação entre o crescente grau de conhecimento e experiência que a empresa obtém nas operações internacionais e o aumento do comprometimento dos recursos nessas operações é resultado do próprio crescimento da empresa no mercado externo (ARRUDA, GOULART e BRASIL, 1996). Além disso, a internacionalização será, cada vez mais, uma via de mão dupla (BRASIL et al., 1996). Isso se deve à globalização, através da abertura das fronteiras entre países (BRASIL, 1996).

2.3.3 Formas de Atuação no Mercado Internacional

Os mecanismos de internacionalização utilizados pelas empresas são, primordialmente, conseqüências da capacidade competitiva das mesmas no seu mercado doméstico, associada a

alguns fatores contingenciais (ARRUDA, GOULART e BRASIL, 1996). As características da própria atividade ou negócio da empresa são fatores que delimitam e moldam suas alternativas no mercado externo e sua forma de atuação (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996).

Algumas formas de atuação no mercado internacional são descritas a seguir:

- a) acordo de licenciamento internacional: concessão de permissão, por uma empresa de um país, para uma empresa estrangeira utilizar sua tecnologia, sua marca, seu processo produtivo ou outras operações. Uma taxa é paga para a empresa que concede a licença pela empresa licenciada (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000);
- b) agente no exterior: pessoa física ou jurídica que vende e representa seu contratante através de um acordo e é paga com uma comissão sobre o total vendido (MINERVINI, 2001);
- c) distribuidor: geralmente constitui-se como pessoa jurídica, a qual compra o produto em seu próprio nome, estoca-o e vende-o a um terceiro. O distribuidor normalmente realiza grandes compras ou, pelo menos, compras periódicas (MINERVINI, 2001);
- d) *trading company*: é uma empresa comercializadora *import-export*. Caracteriza-se principalmente pelas atividades de compra e venda, intermediação e financiamento. As *trading companies* realizam a maior parte do comércio exterior japonês. Usualmente, interessam-se pelos grandes volumes de negócios e *commodities*, porém existem também *trandings* especializadas em determinados produtos. Quanto mais o produto possuir, em termos de tecnologia, sofisticados argumentos de venda, engenharia de venda, serviços de assistência técnica e intensiva técnica promocional, menos se apropria para a comercialização através da *trading*. Ao contrário, quanto menos variáveis envolvidas no produto, mais conveniente é a utilização da *trading* para comercialização (MINERVINI, 2001);
- e) *joint-venture*: contrato entre duas empresas para criar uma associação entre as mesmas. As empresas associadas têm objetivo comum, vantagem recíproca e a finalidade de concretizar

um ou mais negócios que dificilmente poderiam ser realizados individualmente. Pode ter um tempo definido ou indefinido (MINERVINI, 2001);

f) franquia (*Franchising*): é um sistema de gerenciar a comercialização (marketing) de produtos e/ou serviços baseando-se em uma colaboração muito estreita entre duas empresas, legal e financeiramente independentes, o *franchisor* (franquiador) e o individual *franchise* (franquiado), onde o *franchisor* garante e impõe ao seu individual *franchise* o direito de gerenciar um negócio de acordo com o seu conceito (MINERVINI, 2001);

g) alianças estratégicas internacionais: são sociedades de duas ou mais empresas de nações diferentes que se unem para desenvolver projetos específicos, ou para cooperar em áreas de negócio selecionadas (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000); e

h) investimentos diretos: é uma das últimas etapas de internacionalização da empresa (MINERVINI, 2001) e pode ocorrer de dois modos. No primeiro, uma empresa pode preferir o crescimento interno pela criação de unidades e operações físicas em outro país. No segundo, uma empresa pode crescer externamente realizando uma fusão com uma empresa estrangeira, ou pela aquisição do todo ou de parte dela (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Conforme já mencionado, a atuação das empresas brasileiras no mercado externo predomina através da exportação. Por isso, esta forma de transcender as fronteiras nacionais é destacada na seção a seguir.

2.3.3.1 Exportação

O conhecimento existente sobre a empresa exportadora é proveniente, em sua maior parte, dos Estados Unidos e de países europeus, particularmente do Reino Unido, Escandinávia, Alemanha e Áustria (ROCHA e CHRISTENSEN, 2002). Grande parte dos estudos realizados

em todo o mundo em relação ao comportamento exportador das empresas é de natureza *cross-sectional*, ou seja, um determinado flagrante da atividade empresarial internacional é analisado no tempo. São poucos os estudos que analisam a evolução internacional das empresas ao longo do tempo, ou que realizam comparações em distintos momentos da trajetória das mesmas, ou seja, de natureza longitudinal (CARVALHO e ROCHA, 2002).

Teoricamente, a exportação deve ser baseada numa pesquisa prévia de mercado e dirigida aos mercados que apresentam as condições mais rentáveis, ou seja, com um mínimo custo e risco. Porém, na prática, as empresas geralmente exportam para mercados que possuem as seguintes características (MINERVINI, 2001):

- a) proximidade geográfica;
- a) crescimento rápido;
- b) maiores similaridades culturais;
- c) competitividade menos agressiva; e
- d) grande quantidade de consumo.

A exportação é considerada uma atividade de médio e longo prazo e através da qual as empresas frequentemente alcançam uma excessiva diversificação de mercados, clientes e produtos (MINERVINI, 2001). Assim como outras formas de internacionalização, a exportação permite a uma empresa elevar seus lucros e crescer conforme vem sendo enfatizada pela literatura de marketing internacional (ROCHA, BLUNDI e DIAS, 2002). A exportação gera empregos internos e expõe o produtor nacional a uma competitividade internacional de custos e qualidade (PENNA, 1996). Muitas vezes, as empresas exportam mais do que seus próprios produtos, ou seja, exportam também suas capacidades de projetar, produzir, gerenciar, entre outras. Isto pode ser descrito como a capacidade de entender os mercados. No entanto, uma

capacidade isolada, como, por exemplo, a de produção, não representa a capacidade para ingressar ou entender novos mercados externos (MINERVINI, 2001).

Em relação ao desempenho exportador, este tem sido mensurado de formas distintas e combinadas, como, por exemplo, através do total das vendas de exportações, do percentual de participação das exportações nas vendas totais, do crescimento das exportações e da lucratividade da atividade exportadora (ROCHA, BLUNDI e DIAS, 2002). Além disso, a intensidade do comprometimento gerencial com a exportação tem sido utilizada como variável importante para predizer o desempenho exportador. Em suma, alguns problemas são apontados nos estudos sobre desempenho exportador, tais como: a multiplicidade de fatores e variáveis que influenciam o desempenho exportador propostos por pesquisadores, o grande número de formas diferentes para medir estes fatores e a falta de uma estrutura teórica consistente para guiar a escolha dos fatores independentes (ZOU e STAN, 1998).

Rocha, Blundi e Dias (2002) realizaram uma pesquisa com o intuito de explorar algumas variáveis associadas à continuidade da atividade exportadora e à própria sobrevivência das empresas exportadoras. Esta pesquisa foi realizada com uma amostra de 152 empresas, brasileiras exportadoras de produtos industrializados, as quais já tinham sido pesquisadas inicialmente, em 1978. No entanto, apenas 101 das 152 empresas da amostra original estavam atuando em 1999 (ano da pesquisa de campo), o que se pode concluir que 51 empresas inicialmente escolhidas haviam deixado de existir. Restringindo um pouco mais a amostra, 84 das 101 empresas sobreviventes continuavam a exercer atividades exportadoras em 1999. Em suma, os resultados indicam que as empresas mais comprometidas com a exportação tinham menos chances de permanecer em ambientes específicos, o que contraria a crença de que as empresas que possuem um maior comprometimento com a internacionalização serão mais

fortes em relação à concorrência devido às economias de escala, à aprendizagem e à diversificação dos riscos de mercado. Além disso, os resultados também sugerem que exportar pode não ser benéfico para a empresa, pois a exportação eleva o risco da mesma à medida que opera em ambientes menos familiares.

De acordo com a literatura brasileira, alguns estudos mais antigos apresentam os motivos reativos com maior frequência como justificativa da atividade exportadora. No final dos anos 60 e meados de 70, as empresas brasileiras se beneficiaram com o *boom* exportador vivido pelo País e com os recursos alocados pelo Governo destinados a estimular as exportações. Em estudos posteriores, os entrantes tardios tiveram menos acesso a recursos governamentais, menos oportunidades e mais dificuldades para iniciar as exportações. Portanto, seus motivos para exportar eram, de início, mais proativos (aumento da competitividade da empresa, aumento dos lucros, entre outros) num ambiente menos favorável, comparativamente ao anterior. Isto indica que a motivação para exportar provavelmente muda com o tempo (ROCHA e CHRISTENSEN, 2002).

O mercado doméstico saturado e os incentivos governamentais vêm sendo alguns dos motivos mais frequentes indicados pelas empresas exportadoras brasileiras como justificativa de suas atividades externas. O recebimento de pedidos inesperados do exterior e a possibilidade de reduzir riscos também são motivações que levaram algumas empresas a se lançarem no mercado externo. Em geral, as motivações para exportar das empresas brasileiras são mais reativas do que proativas, pois a diversificação de mercados tornou-se uma alternativa estratégica atraente frente às turbulências do ambiente político, social e econômico, especialmente as ocorridas nos anos 80 (ROCHA e CHRISTENSEN, 2002).

A percepção dos obstáculos à exportação, baseada em algumas evidências empíricas coletadas junto aos exportadores brasileiros entre 1978 e 1990 por Rocha e Christensen (2002), tende a ser contingente a uma situação específica, na maior parte dos casos. Esta contingência está relacionada ao setor de atuação, ao tempo de exportação, ao envolvimento com a exportação, à agressividade na exportação e a outras características da própria empresa. Estes pesquisadores concluíram que as empresas exportadoras brasileiras possuem um baixo controle da estratégia de marketing e um baixo poder de barganha em relação ao intermediário. Isto indica que as empresas exportadoras brasileiras se limitam às atividades de produção, enquanto os importadores se ocupam de outras atividades como a de marketing.

A pesquisa de Bauerschmidt, Sullivan e Gillespie (1985), uma das mais importantes sobre os obstáculos percebidos à exportação, apresenta cinco fatores que agrupam os mesmos, a saber:

a) política nacional de exportações: pode ser tanto um estímulo quanto uma barreira. Nesta última forma, pode estar representada através do excesso de burocracia, ausência de incentivos, falta de apoio diplomático e outras questões que dificultam o acesso aos mercados internacionais;

b) distância relativa entre mercados: envolve tanto a distância cultural quanto física. Esta última pode implicar custos de transporte elevados, embalagens especiais, entre outros;

c) falta de comprometimento com a exportação: pode ser manifestada de diversas formas, por exemplo:

c.1) consideração da atividade exportadora como pouco importante, através da alocação de poucos recursos financeiros e humanos para a mesma;

c.2) priorização do mercado interno, através da exportação somente dos excedentes de produção;

- c.3) estrutura organizacional: diluição das atividades referentes à exportação entre os vários setores da empresa devido à inexistência de um departamento responsável ou posição hierárquica do executivo responsável pela atividade exportadora no terceiro ou quarto escalão;
- d) impedimentos econômicos exógenos: obstáculos derivados do ambiente externo em que a empresa se insere. Por exemplo: falta de intermediários, ausência de infra-estrutura de transportes, exigências do país importador, ausência de canais de distribuição, entre outros; e
- e) rivalidade competitiva: ação da concorrência tanto no mercado doméstico da empresa exportadora quanto nos mercados de destino de suas exportações.

Dentre os principais pontos que fragilizam as empresas no mercado internacional, Minerini (2001) destaca: falta de informação; desconhecimento do tipo de apoio existente nas exportações; desconhecimento de como gerenciar a exportação; dificuldade de adaptar-se a outras culturas; estruturas inadequadas; e falta de atitude.

A revisão de estudos sobre exportação, realizados entre 1978 e 1990, efetuada por Rocha e Christensen (2002), demonstra que, em linhas gerais, há pouco conflito da literatura brasileira em relação à literatura internacional proveniente de países desenvolvidos da América do Norte e da Europa.

2.3.3.2 Consórcios de Exportação

Ao lado das estratégias competitivas, surgem outras tantas de cooperação envolvendo fornecedores, concorrentes e clientes (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996). O consórcio de exportação pode ser definido como um agrupamento de empresas com o objetivo de unir si-

nergias e aumentar a sua competitividade, reduzindo os riscos e os custos da internacionalização (MINERVINI, 2001).

De acordo com a finalidade, os consórcios de exportação podem ser (MINERVINI, 2001):

- a) promocionais: oferecimento, aos seus membros, de uma série de serviços - secretárias, tradução, comunicação, etc. - consultoria legal, participação em feiras ou missões empresariais, realização de pesquisas no mercado internacional, avaliação do risco, criação de uma marca, identificação de novas tecnologias, entre outras. A venda é realizada individualmente por cada empresa integrante do consórcio; ou
- b) operacionais: criação de um plano de investimento e marketing, identificação de mercado e parceiros, desenvolvimento de fornecedores de matéria-prima e componentes, realização e administração das vendas, otimização e especialização dos processos produtivos, entre outras.

Em relação aos membros, os consórcios de exportação podem ser (MINERVINI, 2001):

- a) monossetorial: agrupamento de vários fabricantes de um mesmo produto ou de produtos complementares pertencentes ao mesmo setor; ou
- b) plurissetorial: pode ser heterogêneo, no qual não há nenhuma relação de complementaridade entre os fabricantes agrupados; ou de complementaridade, no qual os fabricantes possuem linhas de produtos definidas e que podem ser complementadas.

2.3.4 A Internacionalização das Empresas Brasileiras

A industrialização brasileira inicia-se a partir da década de 1930. A estratégia de proteção à indústria doméstica é adotada e acentuada no pós-guerra com a implementação explícita do modelo de substituição das importações, até o final dos anos 70. Este modelo deixou como

herança uma indústria defasada e pouco competitiva no cenário internacional (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996; PENNA, 1996). No entanto, a transição do modelo de substituição das importações para uma política de promoção das exportações via liberalização comercial, nos anos 70, motivou adicionalmente a busca pelo mercado internacional por novas empresas brasileiras. Esta inserção internacional auxiliou as empresas à proteção de seus produtos ou serviços frente aos concorrentes estrangeiros no próprio mercado doméstico. Desta forma, as empresas substituíram gradualmente o conceito de ser competitivo internamente por ser competitivo internacionalmente (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996).

A internacionalização para dentro, praticada pelo Brasil através da restrição das importações, limitou severamente a aquisição de experiências e conhecimentos sobre os mercados externos (MAGALHÃES e ROCHA, 2002). Operando num mercado altamente protegido, com baixo nível de rivalidade entre os concorrentes no mercado doméstico e com uma baixa exposição ao mercado internacional, a maior parte das empresas brasileiras não havia desenvolvido competências necessárias para enfrentar a competição na arena global (ROCHA e ARKADER, 2002). Embora impulsionada a partir dos anos 70, a internacionalização das empresas brasileiras tem se processado de forma lenta e tardia. A indústria brasileira surpreende pelo pequeno número de empresas exportadoras, pela baixa diversificação da pauta de exportações de manufaturados e pela pouca penetração nos mercados internacionais quando se analisa o seu tamanho e a sua diversidade (ROCHA, 2002).

Apesar de o processo de internacionalização das empresas brasileiras partir de condições objetivas comuns para todas as empresas, ou seja, de uma política de promoção das exportações, adotada pelo Governo na década de 70, composta por um conjunto de incentivos fiscais e creditícios, dentre outros mecanismos, a aptidão para o uso e maximização deste estímulo

inicial, para iniciar ou expandir as atividades de exportação, e principalmente o desenvolvimento de uma estratégia que já incorporasse essas atividades no planejamento da empresa ocorreram de forma diferenciada, o que resultou em níveis variados de comprometimento com o mercado externo. Este desenvolvimento diferenciado deve-se, em grande parte, às culturas idiossincráticas das empresas e ao perfil de suas lideranças (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996).

A história de internacionalização do Brasil (vide Figura 3) foi interrompida na década de 1980. A Constituição de 1988 foi o fato estrutural de maior importância no período 80-90, pois, apesar de notáveis formulações de direitos de liberdades, não teve êxito na configuração nacional e econômica, retardando a inserção internacional das empresas brasileiras (PENNA, 1996). Somente a partir dos anos 90, a internacionalização das empresas brasileiras retoma o seu crescimento, dentro de uma perspectiva de inserção mais qualitativa, devido a dois principais fatores (ARRUDA, GOULART e BRASIL, 1996):

- a) os novos entrantes beneficiam-se, além de suas próprias experiências acumuladas, das experiências das empresas brasileiras pioneiras na inserção internacional; e
- b) a liberalização da economia brasileira aprofunda-se no início desta década.

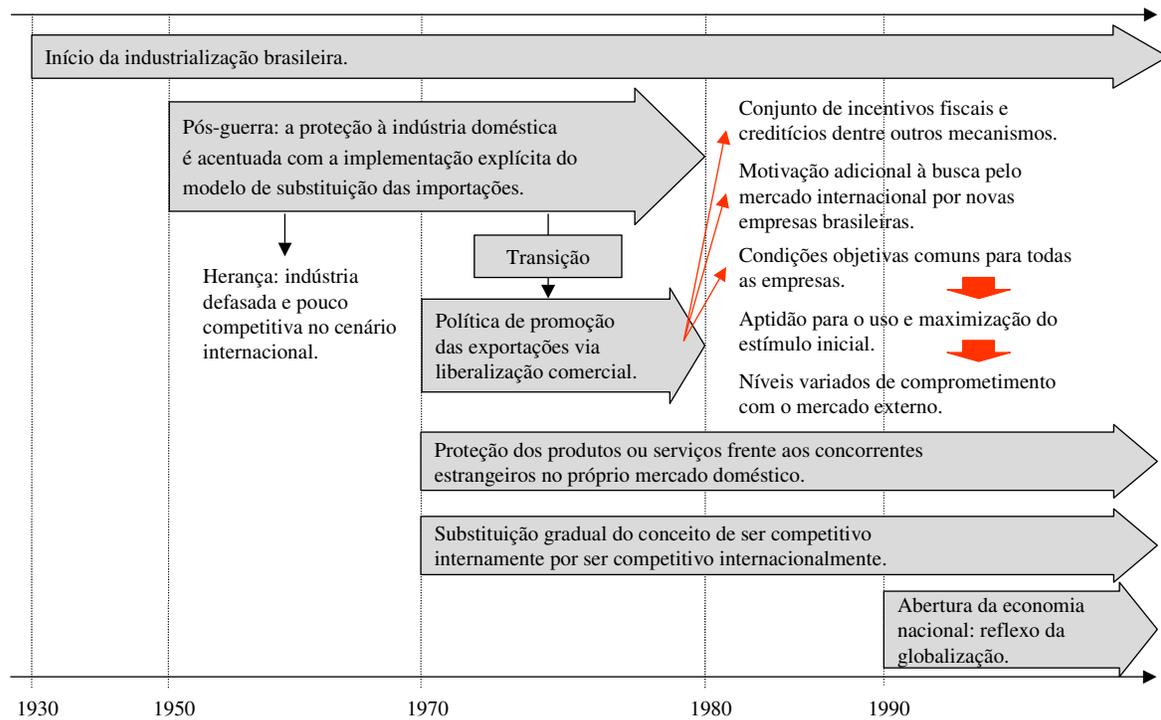


Figura 3: Brasil – Evolução Histórica de Internacionalização

Fonte: elaborada pelo autor

Embora os avanços qualitativos sejam notáveis, a exposição internacional do Brasil ainda é baixa. Diferentemente dos países em desenvolvimento com os quais costuma ser comparado, o Brasil possui um grande mercado interno real e potencial que o caracteriza de forma singular (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996). A figura a seguir demonstra alguns aspectos que retratam a evolução das empresas brasileiras na inserção internacional, passando de ações esporádicas para efetivos comprometimentos na relação com o mercado externo.

Décadas precedentes (anterior aos anos 80)	Transição (a partir de meados dos anos 80)	Situação atual (a partir do início dos anos 90)
- exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas	- exportações condicionadas por vantagens competitivas	- expansão internacional como estratégia de crescimento
- improvisação	- ação estrategicamente planejada	- internacionalização como diretriz estratégica
- oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas	- continuidade nas exportações	- visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização
- produtos de baixa conformidade com as exigências dos mercados externos	- forte preocupação com a conformidade dos produtos	- adaptação do produto às especificidades de cada mercado onde atua, muitas vezes, com produção local
- pouca estruturação interna para gerenciar as exportações	- criação de gerências, departamentos e diretorias de comércio exterior	- criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias
- exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda	- criação de serviços pós-venda para atender mercado externo, a partir da base doméstica	- instalação de subsidiárias que se encarregam de marketing e da assistência pós-venda no mercado local
- estratégia internacional centrada exclusivamente em exportações	- estratégias mais complexas de ação internacional, através de implantação de unidades de produção e/ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças	- aquisição de plantas no exterior por empresas não-exportadoras (<i>non tradeable goods</i>) em estratégia de internacionalização multidoméstica
- presença no mercado internacional de um número restrito de grandes empresas exportadoras de bens	- número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos	- ampliação da presença internacional, com a participação de empresas de diferentes portes e setores

Figura 4: Evolução das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional

Fonte: Arruda, Goulart e Brasil (1996, p. 53)

Sob o ponto de vista geográfico, a internacionalização das empresas brasileiras se focou principalmente nos Estados Unidos nas primeiras décadas e, posteriormente, na América Latina. A partir da década de 70, as empresas brasileiras, em sua maioria, se expandiram para a Europa e Ásia (BRASIL et al., 1996). De acordo com Buckley (1996), pode-se considerar três estágios na internacionalização das empresas brasileiras em relação aos mercados de atuação:

- a) internacionalização para o mercado doméstico: a finalidade deste estágio é acentuar a capacidade competitiva da empresa no mercado doméstico, através da aquisição de tecnologias e habilidades no exterior, inclusive através da aquisição de empresas estrangeiras;
- b) internacionalização regional: expansão através do MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) e do mercado sul-americano; e
- c) internacionalização completa: entrada nos mercados de Primeiro Mundo, em particular.

O perfil dos diversos atores do comércio internacional tem sofrido profundas e frequentes mudanças, através do aprendizado permanente imposto pelo fenômeno da globalização. O mercado internacional exige cada vez mais padrões rigorosos de vantagens competitivas, obtidos através de controle de qualidade, adequação de *design*, eficiência logística, atualização tecnológica, pesquisas de mercado, entre outros. Em consequência disto, o conhecimento tecnológico e operacional, em detrimento do custo da mão-de-obra ou da abundância de recursos naturais, torna-se ainda mais importante para a competitividade externa das exportações brasileiras (FONSECA, 2001). No caso brasileiro, o perfil das empresas envolvidas com o comércio exterior é claramente contingente, ou seja, as empresas adotam as estratégias mais adequadas com seus objetivos de crescimento e de modernização tecnológica, aprofundando ou não o processo de acordo com os interesses entre os mercados interno e externo (BRASIL et al., 1996). Embora a internacionalização e a globalização sejam desafios contínuos para as empresas brasileiras, multinacionais provenientes de mercados emergentes já provaram ser capazes de competir em mercados globais e construir vantagens competitivas sólidas (ROCHA e ARKADER, 2002).

Um critério-chave para ocupar espaço no panorama competitivo e global e um dos principais recursos de um processo de internacionalização é a informação; porém, para que a infor-

mação seja eficaz, ela precisa ser contínua, permanente, de confiança e precisa. Além disso, o executivo internacional necessita de uma espécie de “sexto sentido”, ou seja, a capacidade de percepção do desenvolvimento e da velocidade de ação no mundo complexo do comércio internacional (MINERVINI, 2001). A fim de reduzir o custo da inexperiência e da falta de informação, este autor recomenda a busca de auxílio pelas empresas internacionalizadas, principalmente aquelas que estão nas fases iniciais de exportação, nas mais variadas entidades possíveis. Estas entidades no país de origem podem ser: ministérios (Relações Exteriores; Desenvolvimento, Indústria e Comércio; Transportes; entre outros); entidades oficiais (CAMEX – Câmara de Comércio Exterior; APEX – Agência de Promoção de Exportação; SECEX – Secretaria de Comércio Exterior; entre outras) e entidades empresariais (AEB – Associação de Exportadores Brasileiros; CNI – Confederação Nacional da Indústria; instituições financeiras em geral; empresas de consultoria; empresas de armazenagem; associação de *trading companies*; entre outras).

Experiências de internacionalização como a da Datasul (empresa originária de Joinville-SC, fabricante de aplicativos para gestão empresarial) ocorreram, em parte, através do acompanhamento dos clientes domésticos brasileiros. Através da conquista de clientes no mercado brasileiro, a Datasul se internacionalizava por intermédio das filiais das empresas já conquistadas no mercado interno, pois estas preferiam integrar as filiais com o mesmo *software* implantado na matriz. A partir do acompanhamento filial-matriz ou matriz-filial, a Datasul se expandiu para mercados da América Latina e da Europa (SACRAMENTO, ALMEIDA e SILVA, 2002). Outros exemplos de empresas brasileiras que atuam no mercado externo podem ser destacados:

a) Mangels: escritórios de venda e posterior evolução para uma subsidiária de vendas nos EUA (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996);

- b) Marcopolo: início das exportações em 1961 para o Uruguai e, posteriormente, para a Venezuela (1971), Gana (1974), Equador (1975), Chile (1988) e Peru (1988). Instalação de unidades fabris a partir da década de 90 em Portugal, na Argentina, na Colômbia, na África do Sul e no México (HEXSEL e PAIVA, 2003).
- c) Sadia: início das exportações para o Oriente Médio (Kuwait) e, posteriormente, para o Japão e alguns países da Europa (ARRUDA, GOULART e BRASIL, 1996);
- d) São Paulo Alpargatas: escritórios de vendas em Madri, Hamburgo, Miami e Nova Iorque e posterior compra de uma fábrica de confecções na Espanha, cidade de Murcia (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996);
- e) Odebrecht: trabalhos iniciais no Peru e, posteriormente, em Angola e em todos os países da América Latina, além de países como Índia e Rússia. Posterior aquisição de uma empresa de construção em Portugal e aprofundamento das atividades nos Estados Unidos (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996); e
- f) Oxford Cerâmica: início com exportações e posterior aquisição de uma indústria na Irlanda (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996).

2.4 Estrutura Teórica de Análise das Competências Organizacionais para Inserção Internacional

A fim de atender a questão de pesquisa do presente estudo, desenvolveu-se uma estrutura teórica para análise das competências organizacionais das empresas estudadas, conforme se demonstra na Figura 5. Esta estrutura foi desenvolvida baseando-se nos aspectos abordados no referencial teórico.

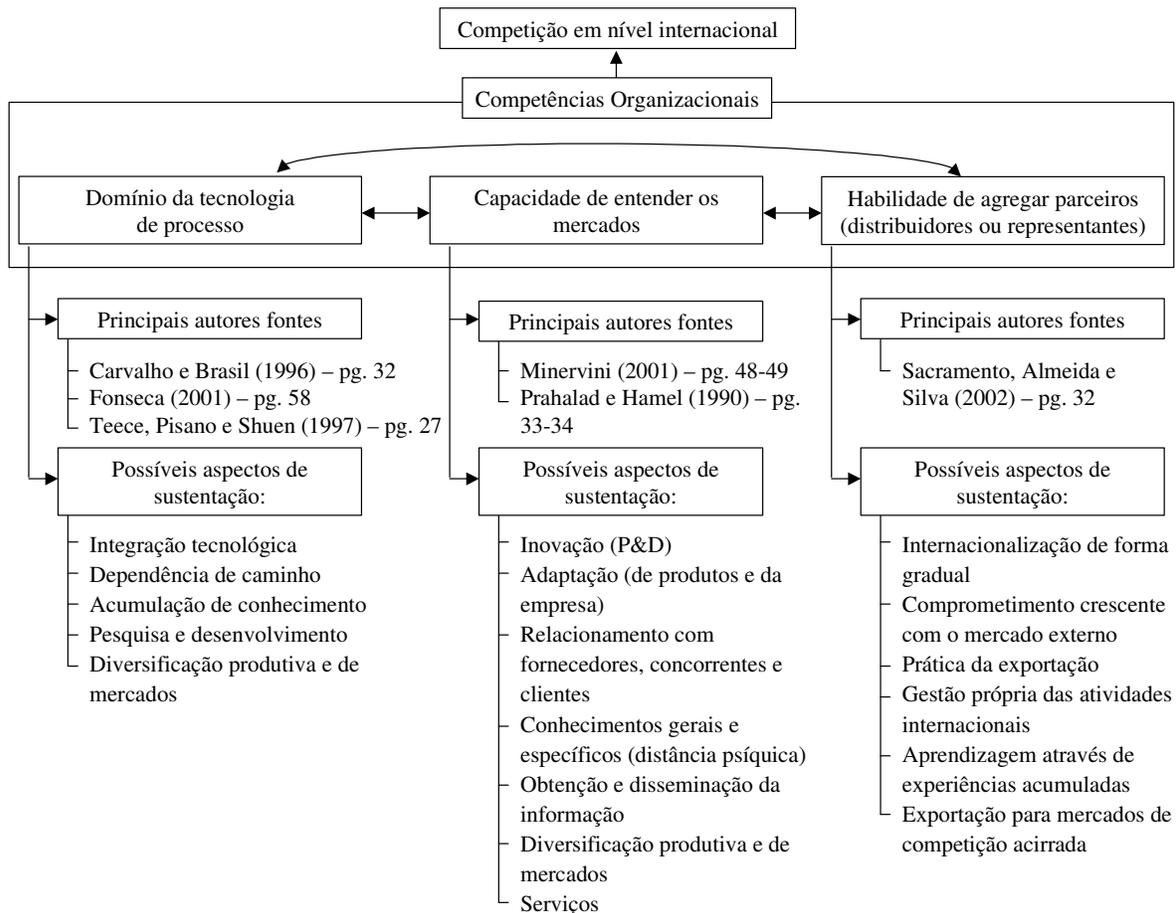


Figura 5: Estrutura Teórica de Análise das Competências Organizacionais para Inserção Internacional

Fonte: elaborada pelo autor

A estrutura desenvolvida na Figura 5 pressupõe a integração de recursos para a formação das competências organizacionais e a adequação das mesmas com algumas características apresentadas no referencial teórico, como, por exemplo: prover acesso a uma ampla variedade de recursos, ser percebida pelos clientes e de difícil imitação pela concorrência.

Em suma, a análise das competências das empresas estudadas dar-se-á sob três competências organizacionais básicas: domínio da tecnologia de processo, capacidade de entender os mercados e habilidade de agregar parceiros (distribuidores ou representantes). Estas competências possuem um caráter complementar, pois um mesmo aspecto de sustentação pode embasar mais de uma competência organizacional e esta, por sua vez, auxiliar no desenvolvi-

mento de outra competência. Apesar de a análise basear-se numa estrutura comum, os aspectos que sustentam estas competências são particulares a cada empresa analisada e diferem de acordo o negócio da empresa, seus objetivos, experiência com os mercados externos, entre outros.

3 MÉTODO

O método desenvolvido nesta pesquisa consiste em duas fases: preparatória e estudo de casos múltiplos.

3.1 Fase Preparatória

Esta fase destinou-se à identificação das empresas do setor de componentes que possuem atividades relevantes no mercado externo. Esta identificação realizou-se através de uma pesquisa de percepção com alguns atores do complexo coureiro-calçadista. A questão que permeou esta fase foi: qual(is) empresa(s) do setor de componentes para couro, calçados e artefatos do Vale do Sinos a “empresa X” ou “entidade X” considera que possui(em) atividades relevantes no mercado internacional?

A utilização da pesquisa de percepção, como subsídio parcial para a escolha das empresas participantes da próxima fase da pesquisa, espelha-se no estudo de casos múltiplos realizado por Fensterseifer e Gomes (1995-b), o qual identifica o comportamento de 12 empresas da indústria calçadista reconhecidas pelos diversos atores do complexo coureiro-calçadista como sendo as melhores práticas (*best-practice*) da indústria, em termos de estratégia de produção.

Inicialmente, pretendia-se, nesta fase, a participação de empresas do próprio setor de componentes, do setor calçadista, do setor de curtumes e de algumas entidades relacionadas a estes setores. Num primeiro momento, o questionamento foi aplicado via e-mail. A fim de atingir os setores e as entidades desejadas, redigiu-se quatro tipos de mensagens conforme Apêndice A. Antes de enviá-las aos devidos receptores, estas mensagens foram submetidas a uma validação efetuada por um empresário do próprio setor de componentes. Devido ao baixo retorno de respostas decorrente do primeiro meio utilizado, optou-se, num segundo momento, pelo contato via telefone. Como resultado de participação, responderam cinco empresas do setor calçadista e vinte e duas empresas do setor de componentes, conforme Apêndice B.

Ressalta-se que a escolha das empresas participantes nesta fase ocorreu de forma aleatória e, especificamente em relação ao setor de componentes, todos os segmentos de produtos participaram com, no mínimo, duas empresas, com exceção do segmento de embalagens, no qual não se obteve resposta das empresas contatadas.

Como a participação restringiu-se às empresas dos setores de componentes e calçados, a pergunta foi encaminhada aos gestores ligados ao comércio internacional destas empresas. Algumas empresas do setor de curtumes participaram desta fase da pesquisa, porém, ao obter as respostas, notou-se a tendência das mesmas na indicação de empresas do segmento de produtos químicos do setor de componentes. Isto resultou na desconsideração do setor de curtumes na pesquisa. Em relação às entidades, contactou-se o CTCCA (Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins), a ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados) e a ASSINTECAL (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos). As três instituições não responderam a questão solicitada, porém a úl-

tima participou intensamente da pesquisa, através de reuniões e fornecimento de dados e informações.

Em suma, esta fase da pesquisa resultou numa lista de empresas do setor de componentes indicadas uma ou mais vezes, as quais, segundo a percepção das empresas participantes, possuem atuações relevantes no mercado externo. A lista completa destas empresas apresenta-se no Apêndice C.

3.2 Fase de Estudo de Casos Múltiplos

A escolha de casos múltiplos neste estudo deve-se ao fato de que as evidências apresentadas através do estudo de casos múltiplos são mais convincentes e o próprio estudo é considerado mais robusto (YIN, 2001) ao basear-se na replicação (GOMEZ, 1996). Os procedimentos de replicação permitem o desenvolvimento de uma rica estrutura teórica, a qual expõe as condições sob as quais é provável que se encontre um fenômeno em particular - replicação literal - e as condições sob as quais não é provável que se encontre tal fenômeno - replicação teórica (YIN, 2001).

O projeto de pesquisa desenvolvido nesta fase caracteriza-se como holístico, pois a unidade de análise em cada caso é a própria empresa em geral. Para o estudo detalhado de acordo com o problema de pesquisa e como o presente trabalho utiliza-se da lógica de replicação e não da amostragem, optou-se pela seleção de três casos em função do número de replicações desejadas pelo pesquisador e do tempo estimado para o estudo. O objetivo desta fase é analisar o desenvolvimento de competências organizacionais para a inserção internacional nas PMEs do setor de componentes reconhecidas como possuidoras de atividades relevantes no

mercado externo. Como característica de um estudo de caso, esta fase apóia-se numa pergunta do tipo “como” (mesma questão do problema de pesquisa). Além disso, o tema de pesquisa caracteriza-se pela atualidade, não tendo o pesquisador controle sobre os eventos comportamentais das empresas (YIN, 2001). A fim de garantir a confiabilidade da pesquisa, utilizou-se um protocolo para a documentação de todos os materiais e procedimentos adotados na pesquisa.

Os critérios adotados na seleção das empresas do setor de componentes foram os seguintes:

- a) número de indicações recebidas por empresa na fase preparatória: este foi o principal critério adotado. Elaborou-se uma espécie de *ranking* no qual as empresas foram dispostas em ordem decrescente de acordo com o número de indicações recebidas, conforme Apêndice C. Para a aplicação dos demais critérios, analisou-se apenas as empresa com, no mínimo, duas indicações recebidas. Este critério foi o primeiro filtro adotado para a seleção das empresas que integrariam o estudo de casos múltiplos. As empresas do setor de componentes que não receberam indicação, ou receberam apenas uma indicação na fase preparatória, foram eliminadas da pesquisa nesta fase da seleção.
- b) porte ou tamanho da empresa (PME): este foi o segundo critério adotado na seleção das empresas. Baseia-se na mesma classificação adotada pela ASSINTECAL, a qual, por sua vez, baseia-se no agrupamento das empresas realizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas) através do número de funcionários. A partir desta classificação, a presente pesquisa opta pelo estudo somente das PMEs, o que filtrou novamente as empresas restantes, excluindo aquelas de grande porte.
- c) regularidade das atividades com o mercado externo: adotou-se este critério a fim apoiar a percepção das empresas participantes na fase preparatória, ou seja, verificar, através de dados concretos, a regularidade das atividades das empresas indicadas com o mercado externo. A

adoção deste critério faz-se necessária pelo próprio conceito de internacionalização, pois as relações esporádicas com o mercado externo não caracterizam este conceito e podem ser identificadas através da análise de um determinado período. Nesta pesquisa, o período analisado foi de cinco anos, sendo de 1998 a 2002. Através da SECEX do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (MDIC) obteve-se a relação anual do período analisado das empresas exportadoras do Rio Grande do Sul, e dos últimos dois anos analisados, inclusive a faixa de exportação das mesmas.

Em síntese, a escolha das empresas do setor de componentes que integrariam o estudo de casos múltiplos iniciou-se pela ordenação decrescente das mesmas, de acordo com o número de indicações recebidas na fase preparatória da pesquisa. As empresas que obtiveram no mínimo duas indicações foram submetidas ao segundo critério e selecionadas somente as PMEs. Por fim, as empresas restantes foram submetidas ao terceiro critério e selecionadas aquelas que mantiveram ininterruptas suas atividades com o mercado externo de 1998 a 2002. O Apêndice D mostra o resultado desta seleção.

Conforme pode ser observado no Apêndice D, depois de aplicados todos os critérios adotados nesta pesquisa, restaram quatro empresas: Empresa Alfa, Elite Indústria de Injetados Ltda., Empresa Beta e Empresa Gama. A fim de contatar estas empresas e conseguir a aceitação para um estudo mais detalhado das mesmas, adotou-se, num primeiro momento, o contato via intermediários, ou seja, através de colegas e professores, a fim de facilitar a interação entre universidade (pesquisador) e empresas. O resultado dos contatos via intermediários foi animador, pois duas das quatro empresas (Empresa Alfa e Empresa Beta) “abriram suas portas” para a pesquisa através de contatos indiretos. Num segundo momento, adotou-se o contato direto com as duas empresas restantes. Esta última tentativa resultou na aceitação de mais

uma empresa (Empresa Gama), compondo os três casos estudados neste trabalho. Conforme pode ser observado, as três empresas estudadas neste trabalho são referidas através de nomes fictícios (Empresas Alfa, Beta e Gama).

3.2.1 Coleta de Dados

A fim de operacionalizar a pesquisa nas três empresas selecionadas, utilizaram-se duas formas primárias de coleta de dados:

a) entrevistas semi-estruturadas: conduzidas pelo próprio pesquisador e aplicadas principalmente aos gerentes ou diretores da área comercial das empresas e à alguns profissionais ligados diretamente ao comércio internacional. Estas entrevistas foram realizadas através de um roteiro previamente elaborado (vide Apêndice E), o qual, antes de ser aplicado, foi validado por um gestor ligado ao comércio internacional de uma empresa do próprio setor de componentes do Vale do Sinos. Ressalta-se que esta empresa não está entre aquelas selecionadas para o estudo de casos múltiplos deste trabalho. A tabela a seguir mostra quando as entrevistas foram realizadas, os profissionais entrevistados e o tempo de duração de cada entrevista nas empresas estudadas.

Tabela 4
Entrevistas realizadas

Empresa	Data da entrevista	Cargo do entrevistado	Tempo de duração da entrevista
Alfa	06/11/2003	Diretor Comercial	2h 00min
	14/11/2003	Supervisora de Exportação	1h 45min
	02/12/2003	Supervisora de Exportação	2h 15min
	05/12/2003	Diretor Comercial	1h 25min
Beta	26/11/2003	Assistente de Exportação	1h 50min
	28/11/2003	Diretora Principal	50min
	11/12/2003	Diretor Comercial	2h 00min
	11/12/2003	Assistente de Exportação	1h 35min
Gama	09/12/2003	Gerente Comercial	2h 20min
	12/12/2003	Assistente Comercial	1h 50min
	18/12/2003	Gerente Comercial	1h 40min

Fonte: elaborada pelo autor

b) formulário de autopreenchimento (vide Apêndice F): utilizado para coleta de dados categóricos e numéricos, os quais exigem uma pesquisa nos próprios registros da empresa. Ao tratar dos valores em relação ao faturamento e exportação das empresas pesquisadas, adotou-se algumas faixas ou intervalos de dados para o enquadramento das mesmas a fim de facilitar a relação pesquisador-empresa e a própria revelação dos dados por parte da empresa. Estas faixas correspondem às mesmas utilizadas pelo Catálogo de Exportadores Brasileiros da CNI do Brasil. Este formulário também foi validado pelo mesmo gestor que validou o roteiro de entrevista.

Além destas fontes primárias de dados, obtiveram-se dados secundários através do *site* das próprias empresas na Internet, da ASSINTECAL e da SECEX-MDIC. A utilização de várias fontes de evidências e o encadeamento das mesmas auxiliou no aumento da validade do constructo (corroboração das evidências) e da confiabilidade do estudo. A fim de aumentar esta confiabilidade, os dados coletados foram armazenados sob a forma de relatórios, planilhas e fitas cassetes (entrevistas).

3.2.2 Análise dos Dados

Os dados foram analisados em seu conteúdo e organizados em categorias derivadas do referencial teórico adotado. A estratégia analítica geral adotada neste trabalho foi a descritiva (estudo de casos descritivos). Como a coleta de dados ocorreu através de várias fontes de evidências, viabilizou-se a triangulação dos dados e o aumento da validade do constructo, pois as evidências coletadas de diferentes fontes são, essencialmente, avaliações sob o mesmo fenômeno. Especificamente em relação às entrevistas, a análise baseou-se na transcrição das mesmas e, num segundo momento, em seu conteúdo.

A análise do ponto central deste trabalho (ou seja, do desenvolvimento de competências organizacionais para a inserção internacional) baseou-se na estrutura teórica apresentada no Capítulo 2. Esta estrutura foi utilizada tanto na análise individual quanto cruzada dos casos estudados.

A lógica subjacente aos casos múltiplos adotados neste estudo é a replicação literal (validade externa), pois os resultados obtidos são basicamente semelhantes nos três casos estudados. Estas replicações objetivam a generalização analítica, ou seja, a comparação dos resultados empíricos obtidos no estudo dos casos com uma teoria previamente desenvolvida como modelo (YIN, 2001). Como fonte de generalizações analíticas, o estudo de caso serve para questionar a abrangência de um conceito, seu detalhamento e exemplificação (ROESE, 1998).

O tipo de relatório escrito utilizado para os casos caracteriza-se como o clássico estudo de casos múltiplos, pois as narrativas sobre cada um dos casos são apresentadas em seções separadas e, posteriormente, a análise e os resultados dos casos cruzados são apresentados em outra seção. Os casos únicos foram tratados de forma idêntica e as análises cruzadas dos casos não foram influenciadas por qualquer tipo de atenção indevida. A figura a seguir demonstra, em linhas gerais, as etapas do método descrito.

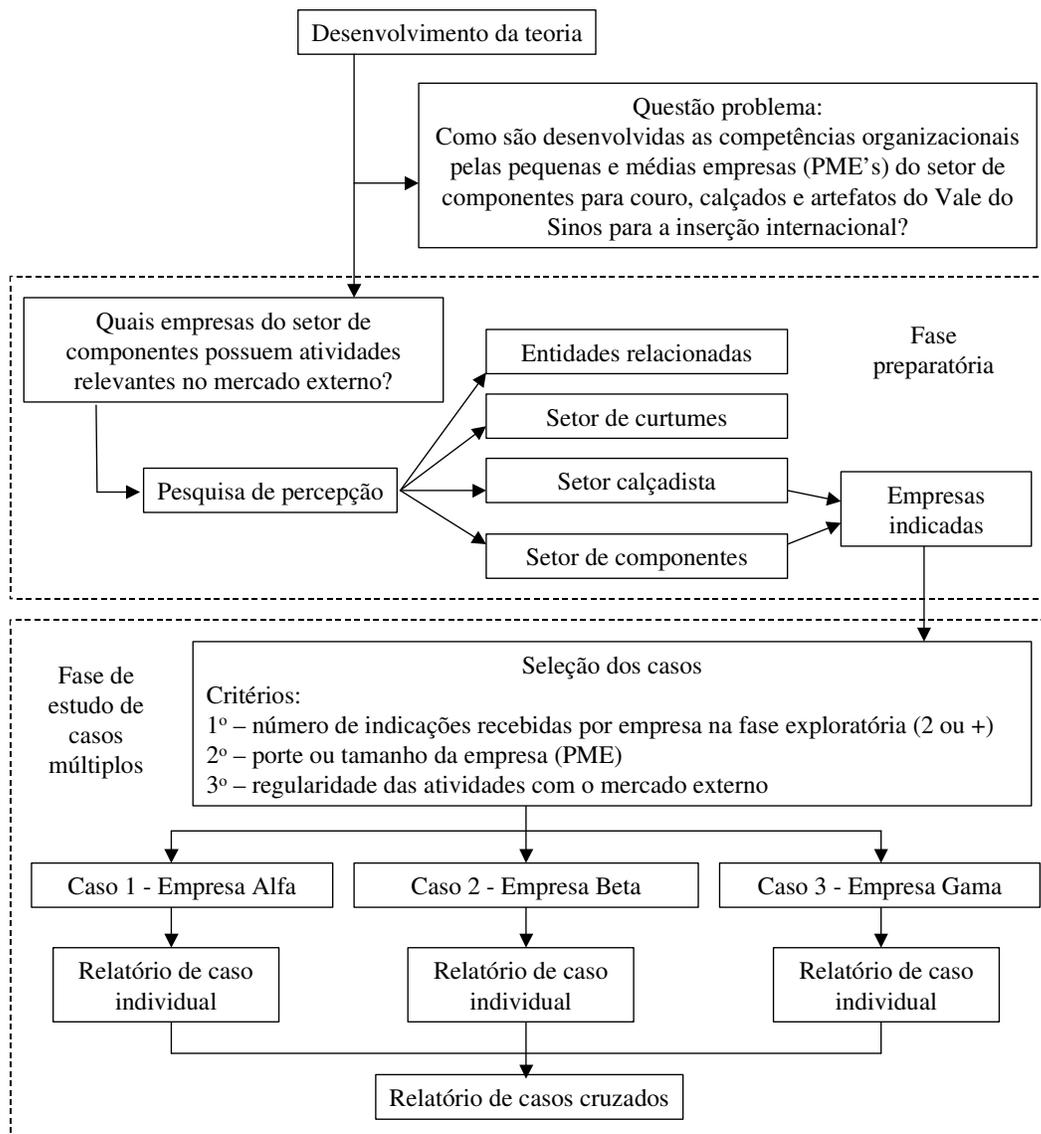


Figura 6: Etapas do Método

Fonte: elaborada pelo autor

4 A CADEIA COUREIRO-CALÇADISTA

Em geral, a cadeia industrial coureiro-calçadista caracteriza-se pela tendência à formação de pólos industriais, os quais concentram num mesmo local os fornecedores e fabricantes do produto final (GORINI e SIQUEIRA, 2000). Tradicionalmente, a cadeia produtiva de couro e calçados encontra-se entre as cadeias nas quais o Brasil apresenta bons indicadores de competitividade. Desde o início da década de 90, esta cadeia produtiva vem apresentando saldos comerciais superavitários em torno de US\$ 2 bilhões ao ano e exportações que superam US\$ 2,5 bilhões (MDIC, 2001).

Os elos que compõem a cadeia coureiro-calçadista são: a) pecuária de corte; b) frigoríficos; c) curtumes; d) máquinas e equipamentos para couro, calçados e afins; e) componentes para couro, calçados e artefatos; f) calçados; e g) artigos de couro (MDIC, 2001). Devido às fábricas de calçados constituírem o principal elo da cadeia coureiro-calçadista e influenciarem os demais elos em função de sua produção e localização, apresentam-se a seguir algumas características deste elo no contexto nacional e mundial.

4.1 A Competitividade na Indústria Calçadista

Até o final da década de 1960, a indústria calçadista brasileira baseou seu dinamismo no mercado interno, dependendo do crescimento da população e da renda *per capita*. A partir de 1969, a indústria calçadista brasileira ingressou no mercado internacional apresentando uma modernização produtiva no setor e, conseqüentemente, ganhos de produtividade, principalmente durante a década de 1970. No entanto, no início da década de 1980 ocorreu uma desaceleração da produção de calçado associada, dentre outros fatores, à recessão econômica nacional e mundial (COUTINHO e FERRAZ, 1993).

Recentemente, inúmeras transformações têm caracterizado os ambientes nacional e internacional enquanto espaços onde as empresas, de modo geral, se movem (concorrem, cooperam, entre outros) e estabelecem suas estratégias. Dentre essas transformações, a globalização das economias tem influenciado significativamente as estratégias competitivas correntes e a competitividade das empresas à medida que suas bases competitivas são alteradas. Especificamente no caso da indústria calçadista, as influências desse panorama têm induzido as empresas ao ajuste estrutural e ao deslocamento espacial em busca de reduções de custos e também de recuperação da rentabilidade (COSTA e FLIGENSPAN, 1997).

A crise exportadora dos anos 90 e a abertura de mercado encontraram as empresas do setor calçadista brasileiro despreparadas. Diante de uma exigência rápida de modernização tecnológica e gerencial, em muitos casos as empresas menores se mostraram incapazes frente aos novos desafios. O resultado destas mudanças é a emergência de um processo de concentração industrial composto pelas empresas capazes de enfrentar com maior eficiência e eficácia seus concorrentes internacionais (em 1996, as vinte maiores empresas brasileiras produziam cerca

de 50% dos calçados brasileiros) e a realocização para áreas onde a mão-de-obra era mais barata, como em alguns Estados do Nordeste, os quais possuíam também atrativos como maior proximidade aos mercados norte-americano e europeu e incentivos fiscais para instalação na região (CARVALHO e ROCHA, 2002).

Apesar de a indústria calçadista depender de um intenso envolvimento da mão-de-obra para o manuseio do produto no processo de produção, o surgimento de um novo paradigma industrial e tecnológico resultante dos progressos ocorridos na microeletrônica, biotecnologia e novos materiais tem influenciado este processo. No entanto, a difusão dos progressos da microeletrônica nas diferentes etapas do processo produtivo do calçado tem ocorrido de forma assimétrica, pois etapas como a costura e a montagem ainda apresentam restrições à automação. Já nas etapas de concepção e modelagem do calçado, o CAD (*Computer Aided Design*) vem auxiliando tanto na modelagem técnica quanto no *design* do produto (COSTA e FLIGENSPAN, 1997).

A utilização da microeletrônica tem possibilitado ganhos em produtividade e eficiência que, no entanto, não têm sido capazes de compensar a necessidade de mão-de-obra e o custo da força de trabalho. Por isso, a base da competitividade no mercado externo continua sendo o custo da mão-de-obra (COSTA e FLIGENSPAN, 1997). A tabela a seguir apresenta, sinteticamente, os principais produtores, importadores, exportadores e consumidores no mercado mundial de calçados de 1999 a 2001.

Tabela 5

Principais produtores, importadores, exportadores e consumidores de calçados no mercado mundial

Ano	Produtores		Importadores		Exportadores		Consumidores	
	País	Pares (Milhões)	País	Pares (Milhões)	País	Pares (Milhões)	País	Pares (Milhões)
1999	China	5.930,0	EUA	1.635,7	China	3.425,8	China	2.506,5
	Índia	700,0	Hong Kong	1.003,5	Hong Kong	969,5	EUA	1.727,4
	Indonésia	507,0	Japão	401,0	Itália	346,7	Índia	656,6
	Brasil	499,0	Alemanha	344,5	Vietnã	221,2	Japão	557,0
	Itália	380,9	Reino Unido	290,5	Indonésia	217,2	Brasil	374,5
	México	275,0	França	253,5	Brasil	137,2	Alemanha	326,3
2000	China	6.442,0	EUA	1.746,0	China	3.867,0	China	2.579,0
	Índia	715,0	Hong Kong	1.057,0	Hong Kong	1.023,0	EUA	1.794,0
	Brasil	580,0	Japão	423,0	Itália	362,0	Índia	664,0
	Indonésia	499,0	Alemanha	349,0	Vietnã	277,0	Japão	558,0
	Itália	390,0	França	280,0	Indonésia	208,0	Brasil	426,0
	Vietnã	303,0	Reino Unido	280,0	Brasil	163,0	França	330,0
2001	China	6.628,0	EUA	1.784,6	China	3.961,0	China	2.671,8
	Índia	740,0	Hong Kong	1.717,6	Hong Kong	1.667,0	EUA	1.835,1
	Brasil	610,0	Japão	467,2	Itália	353,7	Índia	682,2
	Indonésia	487,6	Alemanha	338,6	Vietnã	291,8	Japão	600,5
	Itália	375,2	Reino Unido	299,8	Indonésia	192,9	Brasil	445,0
	Vietnã	320,0	França	278,1	Brasil	171,2	França	314,8

Fonte: ABICALÇADOS (2003)

Em busca de oferta abundante e mão-de-obra barata, a indústria calçadista tem se mobilizado a fim de melhorar suas condições de produção, através da localização em diferentes países que apresentem estas vantagens competitivas. Alguns países exportadores tradicionais de calçados como Itália, França e Espanha têm cedido espaço para outros competidores como China, Indonésia, Tailândia, entre outros (COSTA e FLIGENSPAN, 1997).

Da mesma forma como as exportações brasileiras deslocaram as da Espanha e Itália na década de 70, as empresas do Oriente passaram a ameaçar a posição da indústria calçadista brasileira em anos mais recentes. A China, maior fabricante mundial de calçados no triênio apresentado na Tabela 5, assim como invadia o mercado doméstico brasileiro, também deslocava o calçado brasileiro do mercado norte-americano (CARVALHO e ROCHA, 2002).

Apesar de o custo da mão-de-obra apresentar-se como principal determinante da competitividade no mercado internacional da indústria calçadista, alguns países como Itália, Inglaterra e Alemanha, os quais operam com pagamentos mais elevados a seus funcionários, ainda mantêm sua competitividade através do deslocamento da base competitiva em preço para atributos diferenciadores como qualidade, *design*, moda, *griffes*, entre outros. Isso é possível devido ao fato de o calçado não ser considerado uma *commodity*, onde apenas o preço e o nível de renda determinam a sua demanda (COSTA e FLIGENSPAN, 1997).

Em suma, a indústria calçadista não é reconhecida como fortemente ligada às inovações, mas por pequenas mudanças incrementais. Mesmo que não dependa fortemente da tecnologia para manter-se de forma competitiva no cenário mundial, é necessário que se desenvolvam inovações para seu desenvolvimento, tanto nos processos produtivos quanto na criação e no desenvolvimento de produtos internacionalmente competitivos (ASSINTECAL, 2003-b).

A seguir, trata-se de forma mais específica do elo da cadeia coureiro-calçadista que é objeto deste estudo, ou seja, do setor de componentes.

4.2 Caracterização do Setor de Componentes Brasileiro

Um setor industrial é um ambiente formado por um grupo de empresas que produzem mercadorias concorrentes. A intensidade da competição entre as empresas de um determinado setor é influenciada pela estrutura do mesmo, o qual impõe algumas restrições às operações destas empresas e oferece oportunidades para o alcance de vantagens sobre a concorrência (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

De acordo com esta definição, o setor de componentes é formado por um conjunto de empresas que produzem produtos diversificados e que os fornecem, principalmente, para a indústria calçadista. A diversificação do setor de componentes pode ocorrer sob três formas, tais como:

- a) fornecimento de mais de um produto a uma indústria específica (diversificação produtiva);
- b) fornecimento de um mesmo produto para diferentes setores industriais (diversificação de mercados); ou
- c) fornecimento de mais de um produto para setores industriais distintos (diversificação produtiva e de mercados).

Além do fornecimento tradicional à indústria calçadista, as empresas produtoras de componentes também fornecem seus produtos para outros setores industriais como o automotivo, o de madeira e o metal-mecânico. Apesar de buscar uma independência da indústria calçadista, através de estratégias de diversificação produtiva e de mercados, as empresas produtoras

de componentes ainda possuem o vínculo principal com os fabricantes de sapatos (COSTA e FLIGENSPAN, 1997).

O atendimento a mercados diversificados pelas empresas produtoras de componentes é possível devido à variedade dos produtos fabricados por estas empresas, os quais, de acordo com a ASSINTECAL (2003-b), oscilam entre 800 e 1400 itens. Estes produtos estão representados por diversos segmentos, conforme demonstra a Tabela 6, a qual também indica o número de empresas que nestes atuam. Nesta tabela, é importante ressaltar que uma mesma empresa pode operar em um ou mais segmentos de produtos simultaneamente, o que justifica a diferença existente entre o número total de empresas cadastradas e a soma das empresas por segmento de produto.

Tabela 6

Distribuição das empresas brasileiras do setor de componentes por segmento de produto

Segmento de produto	Nº de empresas (dez/02)	Representação no total de empresas cadastradas (%)
Palmilhas	81	7,0
Saltos e solados	210	18,2
Cabedal	129	11,2
Produtos químicos para calçados	157	13,6
Produtos químicos para couros	144	12,5
Acessórios	138	12,0
Ferramentaria	160	13,9
Embalagens	96	8,3
Metais	79	6,9
Têxteis	76	6,6
Sintéticos	68	5,9
Insumos	78	6,8
Total dos segmentos	1.416	
Total de empresas cadastradas	1.153	

Fonte: ASSINTECAL (2003-b)

De acordo com esta tabela, nota-se que o segmento de produto que possui a maior representatividade, de acordo com o número de empresas atuantes no mesmo, é o de saltos e solados, o que corresponde a 18,2% do total das empresas fabricantes de componentes. Em segui-

da, os segmentos de ferramentaria e de produtos químicos para calçados são os mais representativos, contando com, respectivamente, 13,9% e 13,6% do número total de empresas atuantes no setor de componentes.

Em relação à classificação das empresas fabricantes de componentes de acordo com o tamanho ou porte, a Tabela 7 a seguir demonstra como as mesmas estão agrupadas em conformidade com o critério adotado pelo SEBRAE. Ressalta-se que este critério agrupa as empresas de acordo com o número de funcionários, o que difere da classificação adotada pela legislação brasileira através da receita bruta anual. De acordo com o SEBRAE, as empresas do âmbito industrial são classificadas como:

- a) microempresa: de 1 a 19 empregados;
- b) pequena empresa: de 20 a 99 empregados;
- c) média empresa: de 100 a 499 empregados; e
- d) grande empresa: acima de 499 empregados.

Tabela 7

Classificação das empresas brasileiras do setor de componentes por tamanho ou porte

Tamanho ou porte da empresa	Dez/01		Dez/02		% 02/01
	Nº de empresas	%	Nº de empresas	%	
Micro (1-19 empregados)	464	49	541	47	16,6
Pequena (20-99)	350	37	454	39	29,7
Média (100-499)	104	11	111	10	6,7
Grande (+ de 499)	28	3	47	4	67,9
Total	946	100	1.153	100	

Fonte: ASSINTECAL (2003-a)

Analisando-se a Tabela 7, pode-se dizer que houve um crescimento geral no número de empresas fabricantes de componentes, independente do porte ou tamanho das mesmas. Em termos percentuais, o principal crescimento ocorreu no grupo pertencente às grandes empresas, com um aumento, em dezembro de 2002, em torno de 68%, comparado ao mesmo período.

do do ano anterior. Neste mesmo período, o crescimento do número de micro e pequenas empresas também é expressivo, o qual apresenta, respectivamente, um aumento aproximado de 17% e 30%. No entanto, numa análise vertical desta tabela, nota-se que poucas alterações ocorreram de acordo com a representatividade de cada grupo de empresas (micro, pequena, média e grande) em relação ao número total das mesmas, sendo, no máximo, em dois pontos percentuais, nos anos comparados. A predominância de micro e pequenas empresas no setor de componentes caracteriza o mesmo com baixas barreiras de entrada e com uma competição predominantemente baseada em custo (ASSINTECAL, 2003-b).

De acordo com alguns agregados setoriais, conforme se demonstra na Tabela 8, percebe-se que a balança comercial do setor de componentes é deficitária devido aos altos volumes de suas importações (de insumos). No entanto, apesar do saldo ainda negativo da balança comercial, o setor de componentes está, passo a passo, revertendo esta situação com reduções médias de aproximadamente 23,7% ao ano, conforme o período apresentado. Este saldo negativo justifica o consumo aparente superior à produção nacional deste setor.

Tabela 8
Produção, importações e exportações do setor de componentes no Brasil

Agregados setoriais	2000	2001		2002	
	US\$ (Milhões)	US\$ (Milhões)	Comparativo ao ano anterior (%)	US\$ (Milhões)	Comparativo ao ano anterior (%)
Produção	2.971	3.400	14,4	3.691	8,6
Importações	728	736	1,1	704	- 4,3
Exportações	448	519	15,8	541	4,2
Saldo comercial	-280	-217	22,5	-163	24,9
Consumo aparente	3.251	3.617	11,3	3.854	6,6

Fonte: ASSINTECAL (2003-b)

Em consequência, as exportações do setor de componentes estão crescendo gradativamente, sendo que se destaca o aumento significativo das mesmas ocorrido em 2001 (em torno de 15,8%). Em 2002, as exportações do setor aumentaram em um índice percentual muito pró-

ximo ao decréscimo ocorrido nas importações do mesmo ano, as quais não apresentaram alterações muito significativas nos períodos apresentados. O Apêndice G detalha a distribuição geográfica das empresas do setor de componentes no Brasil e o Apêndice H caracteriza a ASSINTECAL.

4.3 A Competitividade no Setor de Componentes

O crescimento do setor de componentes ocorreu, principalmente, devido ao processo de desverticalização realizado pelas grandes empresas de calçados, as quais passaram a terceirizar parte da sua produção de componentes para concentrar-se na montagem e na qualidade do calçado em si. Este processo auxiliou as fábricas de calçados na redução dos riscos decorrentes da ociosidade ou da sobrecarga da capacidade produtiva e na redução da necessidade de capital de giro em função de um ciclo produtivo mais curto. De outro lado, as empresas terceirizadas se beneficiaram através de ganhos de especialização, possibilidade de atendimento a diversas empresas calçadistas e redução dos riscos de flutuação de demandas específicas. Este movimento de desverticalização e especialização, aliado às inovações em materiais derivados das indústrias petroquímica e têxtil, foram os responsáveis pelo crescimento do número de empresas no setor de componentes e do número de produtos fabricados (MDIC, 2001).

Diante do movimento de realocação industrial das empresas de calçados do Vale do Sinos para o nordeste brasileiro, iniciado no final da década de 1980 e em meados da década de 1990, as empresas do setor de componentes sofrem ao menos três forças de atração (COSTA e FLIGENSPAN, 1997):

- a) a disponibilidade dos mesmos benefícios fiscais que os produtores de calçados obtêm;
- b) a pressão para o estabelecimento próximo das empresas que constituem seus mercados; e

c) o baixo custo da mão-de-obra daquela região.

Devido à inexistência mais detalhada de informações sobre os atributos de concorrência que predominam no setor de componentes, a identificação do padrão de competição de forma pontual é dificultada. No entanto, uma aproximação a este padrão pode ser feita, de forma indireta, através de algumas características apresentadas pelo setor, tais como: estrutura industrial pulverizada; baixas barreiras de entrada; inexistência de empresas dominantes; e baixa penetração no mercado externo. Isto indica que o custo é um importante elemento na competitividade das empresas no setor (COUTINHO et al., 2002).

Diante da análise do desempenho exportador coordenada por Frischtak (2002), abrangendo 114 empresas brasileiras exportadoras diretas do setor de componentes no período de 1997 a 2001, destacam-se os seguintes resultados:

- a) evolução positiva e expressiva do valor exportado pelas micro e pequenas empresas;
- b) evidências de diversificação de produtos nas exportações e de diversificação de mercados na atividade exportadora num conjunto expressivo das empresas pesquisadas; e
- c) importância do mercado mexicano para as exportações das empresas iniciantes.

No entanto, o desempenho exportador do setor de componentes brasileiro tem sido tradicionalmente modesto devido, em parte, à cultura de produção voltada para o atendimento do mercado doméstico (FRISCHTAK, 2002). A estimativa das vendas do setor de componentes torna-se complexa em função da diversidade de segmentos do setor de componentes e da possibilidade de negociação com diversos mercados. A receita do setor estimada pela ASSINTECAL em 2000 foi cerca de R\$ 5,5 bilhões. Contudo, 92% deste valor referem-se às vendas no mercado interno e apenas 8% referem-se às exportações (MDIC, 2001).

Assim como a indústria calçadista em geral, o setor de componentes passou por importantes ajustes a partir da década de 1990. Estes ajustes ocorreram principalmente em consequência da abertura da economia brasileira e do ingresso de uma nova e forte concorrência da Ásia, o que fez com que as estratégias adotadas tanto no mercado interno quanto externo priorizassem a competição com base no custo do produto (ASSINTECAL, 2003-b).

No cenário internacional, os italianos têm tradicionalmente se destacado em tecnologia de produção de componentes e, em anos recentes, a Coreia do Sul tem alcançado novos patamares competitivos devido à sua política de modernização produtiva. Embora apresente certo nível de competitividade internacional, o setor de componentes brasileiro ainda possui deficiências, como na produção de matrizaria e solados (COUTINHO et al., 2002). Da mesma forma como ocorre em outros setores industriais, o setor de componentes também encontra algumas dificuldades para competir internacionalmente. As preferências tarifárias que alguns concorrentes das empresas brasileiras fabricantes de componentes possuem nos países compradores/importadores, através de acordos comerciais, representam uma destas dificuldades (ASSINTECAL, 2003-b).

Em função do contexto do presente estudo, apresentam-se no Apêndice I alguns aspectos relacionados ao desenvolvimento do *cluster* do Vale do Sinos e sua área atual de abrangência.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Nesta seção, apresenta-se, inicialmente, a descrição e análise individual dos três casos estudados de acordo com o propósito deste trabalho. A partir disso, realiza-se uma análise comparativa das competências organizacionais desenvolvidas pelas empresas estudadas - através da estrutura teórica já apresentada - e do processo de internacionalização desenvolvido pelas mesmas.

5.1 Caso A: Empresa Alfa

5.1.1 Caracterização da Empresa

A Empresa Alfa é uma empresa de médio porte – 100 a 499 funcionários – com mais de 40 anos de atividades, as quais iniciaram em 1962. Atualmente, a Empresa Alfa possui duas unidades industriais: uma em Novo Hamburgo (RS), a qual pode ser considerada a principal, e outra em Pacatuba (CE), a qual atende, além do Ceará, os Estados da Bahia e da Paraíba.

Conforme os segmentos de produtos do setor de componentes demonstrados na Tabela 6, a Empresa Alfa atua com produtos químicos para calçados e couros. Atualmente, a empresa atende a quatro diferentes mercados de acordo com o tipo de produto, conforme se demonstra na tabela a seguir.

Tabela 9
Empresa Alfa - Mercados por tipo de produto

Mercados	Participação no faturamento total
Predial (construção civil)	40%
Indústria coureiro-calçadista	31%
Indústria moveleira	17%
Indústria metal-mecânica	12%

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Como o foco desta pesquisa é o setor de componentes, o mercado da Empresa Alfa ligado a este setor (indústria coureiro-calçadista) representa aproximadamente 1/3 de seu faturamento total, sendo o segundo mercado de maior importância para a empresa, em termos de faturamento. Os clientes da Empresa Alfa, neste mercado, são as empresas que montam o calçado propriamente dito ou, então, distribuidores.

Somando-se todos os produtos fabricados para os diferentes mercados, a Empresa Alfa produz em torno de 2.500 tipos de produtos. Para a indústria coureiro-calçadista, os principais produtos são:

- a) adesivos: coureiro, dublagem, montagem, pré-fabricado, preparação e solado. A operação de fabricação de calçados exige inúmeros processos de colagem. Assim, muitos componentes do calçado são unidos por adesivos, os quais são diferentes de acordo com os componentes envolvidos. Por exemplo: adesivos para colar o solado, a palmilha, o forro interno, entre outros; e
- b) produtos auxiliares: solventes, pigmentos e limpador para calçados.

Em âmbito nacional, a Empresa Alfa está entre os dez principais fabricantes de tintas e é líder no fornecimento de adesivos industriais para calçados. Em relação à exportação, os adesivos representam o maior volume dentre todos os produtos fabricados pela empresa. Em seguida, classificam-se as tintas para móveis e, por último, as tintas imobiliárias.

Para a Empresa Alfa, o comércio exterior é considerado uma área estratégica e, por isso, está ligado diretamente à alta administração, e os líderes estão intensamente comprometidos com as atividades desta área. A tabela a seguir demonstra, sinteticamente, o faturamento e exportação da empresa de 1998 a 2002.

Tabela 10
Empresa Alfa - Faturamento e exportação no período analisado (1)

Opções Anos	Faixas de faturamento e exportação				Participação das exportações no faturamento total (%)	Evolução das exportações (%)
	Até US\$ 1 milhão	Entre US\$ 1 e 10 milhões	De US\$ 10 a 50 milhões	Acima de US\$ 50 milhões		
1998	X		X		2	
1999	X		X		2	+ 34
2000	X		X		3	+ 2
2001	X		X		4	+ 20
2002		X	X		5	+ 165

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Nota: (1) “X”= Faturamento e “X”= Exportação

Analisando-se o período da Tabela 10, pode-se observar que a Empresa Alfa mantém um contínuo nas suas atividades exportadoras, apresentando um aumento da participação das exportações no faturamento total e uma evolução positiva das exportações em todos os anos. É importante ressaltar o *boom* do faturamento e das exportações ocorrido em 2002, pois, através de uma estimativa para as faixas de faturamento e exportação sinaladas (vide Apêndice J), percebe-se que, neste ano, a empresa aproximadamente duplicou seu faturamento e triplicou suas exportações, comparativamente ao ano anterior.

A Empresa Alfa também participa do consórcio de exportação *Shoe Solution* na ASSINTECAL. É importante ressaltar que a empresa já estava inserida no mercado internacional quando entrou no consórcio. Mesmo assim, a empresa se beneficia em vários aspectos, tais como:

- a) obtenção dos incentivos governamentais, pois a APEX incentiva a formação de consórcios de exportação através do apoio a viagens para participação em feiras setoriais;
- b) o conhecimento e apoio do governo no relacionamento com os mercados externos;
- c) proveitos de trabalho em grupo e troca de informações e conhecimentos; e
- d) imagem da empresa.

5.1.2 Mercado Interno

Os produtos da Empresa Alfa dirigidos para a indústria coureiro-calçadista têm uma participação de 30% do total vendido no mercado interno. Os principais clientes deste setor no mercado interno são: Via Uno (Novo Hamburgo/RS), Klin (Birigui/SP) e Piccadilly (Igrejinha/RS). Em relação aos principais concorrentes no mercado interno, destacam-se: Artecola (Campo Bom/RS), Quimican/Amazonas (Franca/SP), FCC (Campo Bom/RS) e Brascola (São Bernardo do Campo/SP).

Além da atuação nos Estados nos quais a empresa possui unidades industriais (Rio Grande do Sul e Ceará), a Empresa Alfa também atua em outros 12 Estados através de representantes, a saber: Bahia, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins. Esta abrangência da empresa no mercado interno demonstra-se na figura a seguir.

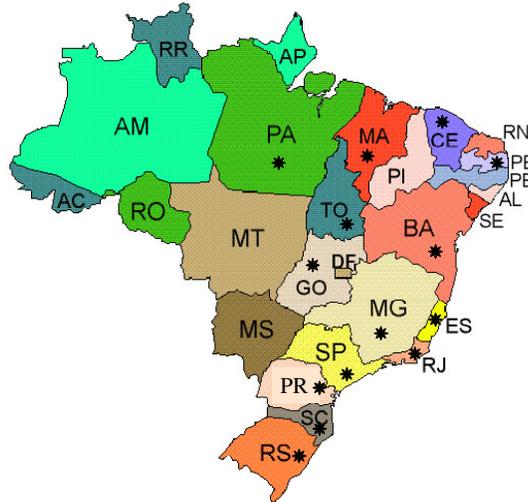


Figura 7: Empresa Alfa – Representantes no Mercado Interno (1)

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Nota: (1) O símbolo “✿” sinaliza os Estados nos quais a Empresa Alfa possui representantes

Aproveitando a baixa influência das empresas estrangeiras no mercado doméstico da empresa e o relacionamento com algumas destas empresas, a Empresa Alfa possui associações com uma empresa francesa e com uma empresa mexicana. Nestas relações, a Empresa Alfa atua como distribuidora das empresas estrangeiras no mercado interno. O objetivo da Empresa Alfa nesta relação é ampliar seu portfólio de produtos, no qual se incluem, com esta relação, os adesivos sólidos (*hot melt*) e também alguns acabamentos para calçados (cremes, pastas, entre outros) como produtos revendidos. Isto representa, em parte, a internacionalização para dentro da Empresa Alfa.

No entanto, em termos de transferência de tecnologia do mercado externo para o interno, os benefícios para a Empresa Alfa são praticamente nulos, pois os países para os quais a empresa exporta possuem tecnologias inferiores comparados ao Brasil. Assim, a Empresa Alfa não transfere tecnologia de fora para dentro, ou seja, não se beneficia nessa área da internacionalização para dentro.

5.1.3 A Internacionalização da Empresa Alfa

Mesmo sabendo que o mercado doméstico apresentava alternativas de comercialização, ou seja, não estava saturado no final da década de 80, a Empresa Alfa se lançou no mercado externo com o objetivo inicial de ampliar seus mercados e suas vendas. Por isso, a internacionalização da Empresa Alfa ocorreu de forma proativa e planejada, utilizando-se de algumas vantagens competitivas já desenvolvidas no mercado doméstico.

A primeira inserção internacional da Empresa Alfa ocorreu por volta de 1988. O meio utilizado para esta inserção foi a exportação e o primeiro país para o qual a empresa começou a exportar foi a Bolívia. Esta relação se estabeleceu através de um distribuidor na Bolívia, o qual importava adesivos para calçados.

As demais ações da empresa em direção ao mercado externo ocorreram também sob a forma de exportação, sempre à procura de um distribuidor local. Atualmente, a Empresa Alfa exporta para vários países, todos localizados na América, como se demonstra na figura a seguir.

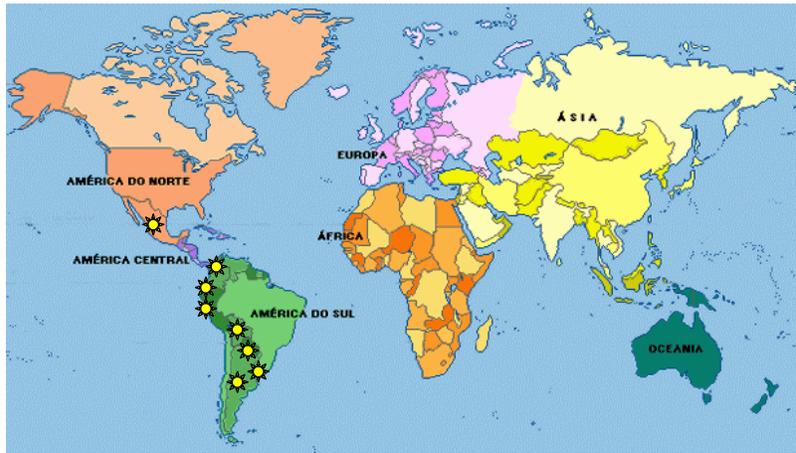


Figura 8: Empresa Alfa – Mercados Externos (1)

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Nota: (1) O símbolo “☀” indica os países para os quais a empresa exporta

Analisando-se a Figura 8, percebe-se que a Empresa Alfa desenvolveu, basicamente, uma internacionalização regional, pois a maior parte dos países importadores concentra-se na América do Sul. Sobre esses mercados importadores, pode-se destacar algumas características:

- a) Bolívia: este é o mercado externo mais antigo de atuação da empresa. A entrada neste mercado ocorreu há 15 anos, através de um distribuidor local. As exportações para a Bolívia concentram-se em poucos produtos, porém em grandes volumes;
- b) Paraguai: a empresa atua neste mercado há 10 anos. A entrada ocorreu através de distribuidor local e, em 2003, houve um reforço comercial, que resultou em pedidos mensais e a parceria com um grande distribuidor na região da capital, Assunção. As exportações para este mercado concentram-se em poucos produtos e o volume ainda é baixo;
- c) Peru: a empresa atua neste mercado há 8 anos, iniciando as exportações através de um distribuidor. As vendas para este mercado ocorrem em grandes volumes, porém concentradas em poucos produtos;
- d) Uruguai: mercado desenvolvido através de feiras brasileiras. Atuação há 5 anos;
- e) Argentina: vendas no passado. As exportações para este mercado estavam suspensas durante os últimos 3 anos e, atualmente, estão sendo retomadas através do consórcio de exportação.

A fim de se ter maior segurança em relação ao parceiro e à competitividade local, a empresa participou de feiras neste país e também realizou pesquisas de mercado, antes de efetivar o retorno das relações entre a empresa brasileira e a importadora Argentina;

f) Colômbia e México: entrada recente, através do consórcio de exportação, da ASSINTECAL e do apoio da APEX. Como a empresa atua há apenas 1 ano nestes mercados, as vendas concentram-se em poucos produtos. No entanto, a ampliação do portfólio de produtos exportados para estes mercados está sendo trabalhada, através da adaptação às necessidades dos clientes locais; e

g) Equador: início das exportações em 2003, através do distribuidor da Colômbia.

Em alguns desses mercados, quando a empresa iniciou suas atividades exportadoras já haviam empresas concorrentes brasileiras exportando. No entanto, em outros mercados a Empresa Alfa se expandiu como empresa brasileira pioneira fabricante de adesivos para calçados. Mesmo assim, a empresa tem consciência de que sua internacionalização é tardia, pois em países que a Empresa Alfa iniciou recentemente a estabelecer relações de exportação, como, por exemplo, o México, os italianos e os espanhóis já exportam há mais de dez anos. Além dos mercados mencionados, a China, Índia e África são mercados em desenvolvimento, através de contatos junto à Câmara de Comércio brasileira.

As participações mais significantes dos produtos da Empresa Alfa dirigidos para a indústria coureiro-calçadista no mercado externo são na Bolívia (80% do mercado de adesivos) e no Peru (30% do mercado de adesivos). Os principais clientes da Empresa Alfa desta indústria no mercado externo são: Quinn (México), Canguro (Colômbia), La Varesina (Peru) e Casa Ortiz (Bolívia). Em relação à concorrência no mercado externo, destaca-se a empresa brasileira Arteccla (Campo Bom/RS).

Atualmente, mesmo sabendo que o mercado doméstico ainda não está saturado, os objetivos da Empresa Alfa em relação à sua expansão internacional são:

- a) preparar a empresa para a competição acentuada dos próximos anos no âmbito da ALCA (Área de Livre Comércio das Américas) e do MERCOSUL;
- b) equilibrar a balança comercial da empresa, pois como as matérias-primas da Empresa Alfa são, em grande parte, importadas de países com moeda forte, a empresa necessita de uma contrapartida de exportações também em moeda forte; e
- c) inserir cada vez mais a empresa no mercado internacional, pois segundo o diretor comercial da Empresa Alfa,

quem não estiver no mercado internacional vai estar com sérios problemas no futuro. Hoje eu diria que todo mundo quer vender pra todo mundo. Eu recebo aqui espanhóis, italianos, chineses; todo mundo quer vender. O mundo virou um grande empório e a tendência é que as barreiras irão desaparecendo e vai chegar uma hora que você vai estar negociando com o mundo todo com a mesma facilidade com que você negocia com a esquina. Eu vejo dessa forma. Todo mundo está fazendo acordo com todo mundo. Vai virar um mundão muito grande de compra e venda e vai sobreviver quem tiver capacidade para competir a nível mundial. A gente lê toda hora isso nos livros e fica achando que isso é uma coisa muito distante. Já está aí. Por exemplo: a China; quando a China entra ou sai do mercado o mundo treme (informação oral)⁴.

Comparando-se os objetivos atuais com os objetivos iniciais de internacionalização da Empresa Alfa, corrobora-se a assertiva de que as motivações ou determinantes para a expansão internacional se alteram com o tempo. Para a empresa, a internacionalização é um processo irreversível e que deve ser estimulado tanto pelas empresas privadas quanto pelos órgãos públicos. O primeiro pode contribuir através da coragem e recuperação da auto-estima (deixar de lado o sentimento de que o povo brasileiro é “inferior” àqueles de países de 1º mundo) para

⁴ Entrevista realizada com o diretor comercial da Empresa Alfa em 06/11/2003.

se lançar no mercado externo e o segundo através da redução dos “impostos em cascata” para os exportadores e facilitação do acesso ao crédito.

Em suma, analisando-se a trajetória de inserção internacional da Empresa Alfa, percebe-se que sua orientação está basicamente de acordo com os pressupostos do processo de internacionalização da Escola Nórdica. Embora a empresa tenha se internacionalizado de forma planejada e seu mercado doméstico ainda apresente alternativas de comercialização, a Empresa Alfa está desenvolvendo um processo de envolvimento gradual com o mercado externo, através de níveis crescentes de comprometimento.

5.1.4 Gestão dos Negócios Internacionais

Os passos envolvidos na comercialização da Empresa Alfa com o mercado externo iniciam-se com a busca de informações na Internet, viagens para prospecção e análise do mercado. Posteriormente, realizam-se os contatos propriamente ditos com os distribuidores (a maioria dos casos) ou, então, com os clientes finais - fábricas de calçados - dos países importadores. Para isso, a empresa conta com um departamento próprio de exportação, o qual se ocupa das inúmeras atividades relacionadas ao mercado externo. Este departamento demonstra que a empresa aloca recursos de forma específica para o mercado externo, ou seja, possui planos, orçamentos e funcionários específicos que tratam somente da comercialização com o mercado externo.

Dentre as dificuldades encontradas pela empresa na gestão de seus negócios internacionais e na exportação, destacam-se:

- a) os concorrentes locais dos países importadores, os quais se utilizam de diferentes barreiras a fim de combater as empresas estrangeiras;
- b) a questão dos pagamentos, pois se o cliente resolver não efetuar o pagamento, os mecanismos internacionais de cobrança são complexos comparados aos mecanismos utilizados no mercado doméstico da empresa;
- c) o alto investimento inicial, pois os primeiros passos têm um custo alto, considerando-se viagens, prospecção ou contatos propriamente ditos;
- d) a cadeia de impostos brasileiros sobre o produto final, o que torna as empresas menos competitivas; e
- e) os custos e a burocracia nos portos e nas aduanas.

Para a definição de novas ações estratégicas de internacionalização, a empresa baseia-se nas suas próprias experiências acumuladas e também nos casos bem-sucedidos de inserção internacional, como, por exemplo, a inserção dos italianos do setor de componentes no México. O objetivo disto para a empresa é aprender com o que já foi feito.

5.1.5 Mercados Interno e Externo: Diferenças, Semelhanças e Ações Complementares

O setor de componentes do Brasil pode ser considerado bem-desenvolvido industrialmente e com uma boa competitividade na América Latina, o que favorece a inserção da empresa de forma competitiva nesta parte do mundo. Neste setor, a relação é positiva para o nosso país, ou seja, o Brasil possui superioridade competitiva em relação aos demais países da América Latina. Neste sentido, o seguinte comentário do diretor comercial da Empresa Alfa pode ser destacado: “Somos a maior potência da América Latina em componentes. Podemos ser forne-

cedores de componentes de toda a América Latina sem problema nenhum. Temos capacidade produtiva, tecnologia, qualidade e preço. Temos tudo” (informação oral)⁵.

Naturalmente, o mercado interno da Empresa Alfa da indústria coureiro-calçadista difere em alguns aspectos em relação à mesma indústria no mercado externo, com exceção da qualidade, a qual é percebida como indiferente pela empresa nos dois mercados, ou seja, as exigências de qualidade são semelhantes entre o mercado interno e externo. A tabela a seguir demonstra, sinteticamente, algumas destas diferenças.

Tabela 11

Empresa Alfa - Diferenças percebidas entre mercados interno e externo

Aspectos	Mercado interno	Mercado externo
Lucratividade	Maior, comparada ao mercado externo	Não é tão lucrativo quanto o mercado interno
Tamanho dos pedidos	Quantidades pequenas	Grandes quantidades (contêineres fechados)
Risco financeiro	Menor. Pulverização das vendas	Maior. Canalização das vendas através dos distribuidores
Custo pós-venda	Menor, comparado ao mercado externo	Maior devido às distâncias geográficas e culturais, além do próprio tempo envolvido

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Como o mercado interno apresenta algumas vantagens, principalmente em relação à lucratividade, a Empresa Alfa o considera como seu mercado mais importante. Talvez a boa lucratividade do mercado interno seja uma das razões pelas quais as empresas brasileiras tenham poucas inserções nos mercados externos. Isso ocorre devido à peculiaridade de o Brasil possuir um grande mercado interno para determinados produtos ou serviços.

As estratégias adotadas pela Empresa Alfa são normalmente baseadas na análise da indústria, ou seja, através da avaliação das forças macroambientais e da estrutura de uma determi-

⁵ Entrevista realizada com o diretor comercial da Empresa Alfa em 06/11/2003.

nada indústria. A partir disso, a empresa define a sua forma de atuar e traça seu plano de marketing. Essa estratégia ocorre tanto no mercado interno quanto externo, porém o mercado interno possui algumas facilidades, comparadas ao externo, tais como proximidade geográfica e demanda menor de recursos financeiros, resultando numa ênfase maior no mercado interno.

A Empresa Alfa também possui projetos em parceria com alguns fabricantes de máquinas/equipamentos para fabricação de calçados, tais como fornos e aplicadores de cola, os quais são promovidos em eventos em conjunto com os produtos da empresa, tanto no Brasil quanto no exterior. O objetivo destes projetos é proporcionar aos visitantes do evento uma visualização do produto em funcionamento.

Na percepção da empresa, as suas vendas para os mercados interno e externo podem ser triplicadas, sendo necessária a continuidade de experiências, conhecimentos e competências para isso. Atualmente, a Empresa Alfa estima para os próximos cinco anos um aumento de seu volume total de vendas, das exportações e também da participação das exportações no volume total das vendas.

5.1.6 Competências Organizacionais da Empresa Alfa para Inserção Internacional

Baseando-se nas informações obtidas sobre a empresa, apresentam-se a seguir os aspectos de sustentação das competências organizacionais que capacitam a Empresa Alfa para a competição em nível internacional, de acordo com a estrutura teórica de análise desenvolvida.

5.1.6.1 Domínio da Tecnologia de Processo

O conhecimento da tecnologia de processo que a Empresa Alfa possui permite gerir de forma integrada os mesmos recursos para atender diferentes mercados, o que confere um domínio particular à empresa que dificulta a imitação pela concorrência e/ou por novos entrantes. No entanto, para possuir e sustentar este domínio, há a necessidade de uma constante capacitação através da atualização e conhecimento de novas tecnologias, o que permite acompanhar a dinâmica do mercado e contrariar a lógica da depreciação.

Como a tecnologia atual de união dos componentes para formação do calçado baseia-se, em grande parte, nos adesivos, a possibilidade de substituição dos materiais utilizados na produção, sob os quais a Empresa Alfa possui o conhecimento da tecnologia de processo, não é percebida como fácil pela empresa. Mesmo assim, a Empresa Alfa tem se preocupado em evoluir tecnologicamente a fim evitar a obsolescência de seus conhecimentos já desenvolvidos e, ao mesmo tempo, acompanhar as tendências de seus mercados através de inovações. A diversidade de processos e o domínio de integração tecnológica para atuar em diferentes mercados e fabricação de diversos produtos fazem com que a empresa possua uma superioridade competitiva em relação às empresas que disputam o mesmo espaço mercadológico. Além disso, a atuação da concorrência geralmente centra-se somente na produção de adesivos para calçados ou, então, na produção de tintas e solventes.

O domínio da tecnologia de processo da Empresa Alfa permite a redução dos custos, através da otimização dos processos, e a melhoria da qualidade de seus produtos. Refletidos no produto final, o custo e a qualidade demonstram esta competência da empresa, a qual, dessa forma, pode ser percebida pelos clientes. Além disso, como a Empresa Alfa detém o conhe-

cimento de como os diversos clientes utilizam seus produtos, a empresa também tem a capacidade de disseminar as melhores práticas através da transferência de tecnologia de processos.

Diante da trajetória da Empresa Alfa, percebe-se que sua dependência de caminho tem sido positiva, pois a acumulação de conhecimentos tecnológicos e específicos ao seu negócio tem dificultado a imitação pela concorrência e possibilitado a diversificação produtiva e de mercados. No entanto, para a Empresa Alfa a capacidade de diversificação de mercados, conforme demonstrado na Figura 8, tem seu lado positivo e negativo. Por um lado, a empresa torna-se independente de um único setor, mas, por outro, existe a perda de foco devido às diferenças dos mercados atendidos.

5.1.6.2 Capacidade de Entender os Mercados

A Empresa Alfa está voltada atualmente para a diferenciação de seus produtos e serviços. Para a empresa, os produtos no mercado estão muito semelhantes e é difícil conseguir uma diferenciação baseada somente em produto, por muito tempo, devido à capacidade de imitação da concorrência. Deste modo, a empresa busca se diferenciar através de seu relacionamento com os mercados (*business to business* – B2B) e dos serviços oferecidos. O objetivo é a fidelização de seus clientes.

Os serviços, em si, da Empresa Alfa são compostos pelo pré-venda, no qual a empresa realiza os testes e avaliações do sistema produtivo dos clientes, e pelo pós-venda, no qual há o acompanhamento do desempenho dos produtos, realizando correções necessárias no sistema produtivo do cliente.

Para oferecer os serviços de pós-venda para o mercado externo, a empresa realiza diversas atividades a fim de se adaptar e adaptar também seus funcionários. As análises e estudos sobre os países são constantes, englobando a região, a cultura, o clima, o idioma, entre outros aspectos. Os técnicos que atuam nos serviços de pós-venda no exterior são treinados em vários desses aspectos. Especificamente para o idioma, a empresa conta com uma professora externa de espanhol que auxilia no aprendizado dos funcionários ligados ao comércio exterior.

Em relação ao domínio de conhecimento sobre os mercados, a Empresa Alfa detém tanto conhecimentos gerais quanto específicos que podem ser aplicados nos mesmos. A forma de se colar calçado é igual em todo mundo. Então, o conhecimento sobre os processos de colagem e os produtos envolvidos constitui um conhecimento geral da empresa, o que possibilita a entrada em novos mercados. No entanto, existem características que variam entre países e entre empresas, como, por exemplo, a temperatura, o tempo para secar, a velocidade utilizada na produção, entre outras. Estas características geralmente geram adaptações nos produtos e constituem os conhecimentos específicos da empresa, os quais exigem maiores esforços para entrada em novos mercados.

Como os adesivos são produtos químicos e cada país tem suas características, as adaptações nos produtos ocorrem em função do clima, das formas de aplicação, do desempenho, entre outros. Junto a isso, as aplicações dos adesivos envolvem conhecimentos químicos, o que necessita de um acompanhamento constante dos técnicos da empresa para o bom desempenho dos produtos. Para os clientes, a capacidade da Empresa Alfa de entender os diversos mercados pode ser percebida através da aplicação dos conhecimentos da empresa (geral e específico), seja na forma de produtos ou serviços.

Devido às diferentes performances internacionais dos produtos, a empresa avalia inicialmente aqueles que já estão presentes no mercado pretendido, através de amostras e análise de performance e, a partir disso, realiza as adaptações. Assim, a pesquisa e desenvolvimento (P&D) é uma das primeiras fases no processo de comercialização para o mercado externo e exige um esforço de conhecimento dos produtos que são consumidos no país, de seus atributos e da forma de utilização, pois as variáveis diferem quando comparadas às mesmas do mercado doméstico. Depois de alcançada a característica química ideal do produto para determinado país ou empresa, a fabricação em si segue uma receita/formulação química de como fazê-lo, não havendo grandes necessidades de mudanças nas operações propriamente ditas.

Para a empresa, as informações sobre os mercados externos são abundantes. Em geral, a empresa as obtém através de feiras setoriais, da internet e de estudos da embaixada brasileira. A empresa busca disseminar o maior número possível dessas informações para que as pessoas que fazem parte da empresa, mesmo que não tenham um contato direto com o mercado externo, entendam o ambiente macroeconômico e as características peculiares de cada país, como por exemplo, a cultura, o relacionamento dos fornecedores e clientes no México. Isto serve para que a empresa se adapte às culturas locais e não imponha a forma brasileira de atuar. Assim, a intenção da Empresa Alfa é que toda a empresa entenda que não está se tratando de Rio Grande do Sul e da cultura germânica ou italiana de algumas regiões desse Estado, mas de culturas próprias dos países importadores, que vêem o mundo de sua maneira, que têm seus ritmos e suas formas de trabalhar. Além disso, a empresa também dissemina seus conhecimentos sobre os mercados externos no ambiente externo através de reuniões e palestras na ASSINTECAL.

A cooperação da Empresa Alfa com algumas empresas do setor de componentes no consórcio *Shoe Solution* também auxilia o entendimento dos mercados externos, através de alguns benefícios já mencionados. Para a Empresa Alfa, os mercados externos são considerados como uma extensão do mercado doméstico, pois, geograficamente, alguns mercados externos são mais próximos do que alguns Estados brasileiros e, às vezes, a distância psíquica é maior entre os próprios Estados brasileiros do que entre o Brasil e algum outro país da América Latina.

5.1.6.3 Habilidade de Agregar Parceiros (Distribuidores)

As relações comerciais com o mercado externo da Empresa Alfa se sustentam, em grande parte, através das parcerias estabelecidas com os distribuidores. A política de gestão comercial está baseada em relacionamentos duradouros e no acompanhamento das necessidades de cada mercado. A tradição e a confiança repassada para os distribuidores faz com que a Empresa Alfa torne a sua gestão e seu relacionamento comercial (B2B) difíceis de serem imitados pela concorrência e/ou por novos entrantes. Além disso, a gestão baseada no objetivo estratégico de atender as expectativas dos clientes com produtos diferenciados e de maior valor percebido tornam o relacionamento comercial lucrativo e estável ou evolutivo, o que contraria a lógica depreciativa.

A permanente atualização das estratégias mercadológicas exigidas pelas influências ambientais permite o desenvolvimento de características próprias que fazem parte da cultura da Empresa Alfa. Esse aspecto auxilia a assegurar uma vanguarda de relacionamento e impossibilita a substituição do mesmo.

A Empresa Alfa não possui subsidiária - de venda ou produção - no exterior nem possui planos nesse sentido atualmente. A estratégia da Empresa Alfa de inserção internacional centra-se na exportação, a qual ocorre de forma direta e baseia-se, conforme já mencionado, no vínculo com parceiros locais nos países importadores, instrumentando-os para realização da venda e oferecendo serviços de pós-venda. Para a Empresa Alfa, a escolha do parceiro (distribuidor) certo tem sido a melhor alternativa encontrada para inserção nos mercados externos, aproveitando as características positivas e negativas da exportação, conforme pode ser observado no relato a seguir do diretor comercial da empresa:

Se você escolher um bom parceiro, as características da exportação [baixo comprometimento de recursos, baixo controle sobre o mercado, entre outras] não atrapalham; pelo contrário, são até virtudes. Você está associado com alguém da região, você entende da cultura, você entende do mercado, você já está inserido no mercado. É melhor do que você chegar lá, colocar a sua empresa e começar a atuar diretamente. Depende de cada um, mas no nosso caso tem sido melhor encontrar os parceiros certos (informação oral)⁶.

Como pode ser observado, as ações da Empresa Alfa em direção ao mercado externo são graduais/incrementais e o comprometimento é crescente. A empresa encara a exportação como consequência de seu crescimento e não como ponto de partida para o investimento direto. Baseando-se nesta concepção, a Empresa Alfa possui um nível médio de flexibilidade para mudanças de mercados geográficos.

Em relação à seleção dos mercados externos, a empresa analisa, em primeiro lugar, a atratividade do mercado. Em segundo lugar, a empresa busca encontrar o parceiro certo para estabelecer uma relação na qual a Empresa Alfa assume o papel de fabricante/exportador, além dos serviços de pós-venda, e a empresa local assume a distribuição dos produtos. Se esta se-

⁶ Entrevista realizada com o diretor comercial da Empresa Alfa em 06/11/2003.

gunda condição não for atendida, a boa atratividade do mercado não sustenta, de forma plena, as necessidades da empresa. Caso as duas condições sejam atendidas, mas o país importador apresente muitas diferenças em relação ao Brasil, a Empresa Alfa busca entender estas diferenças e aproveitá-las da melhor forma possível, não deixando de explorar novos mercados.

Além de prover acesso a uma ampla variedade de mercados, a habilidade de agregar parceiros da Empresa Alfa proporciona, de acordo com o tempo, uma melhor programação da produção e, conseqüentemente, um aprendizado logístico devido aos volumes e diversidade dos produtos freqüentemente vendidos em cada mercado. Pelos clientes do mercado externo (fábricas de calçados), esta habilidade pode ser percebida através do atendimento mais rápido aos mesmos, pois os estoques mantidos pelos distribuidores facilitam o fornecimento contínuo para a produção.

Em geral, a internacionalização da Empresa Alfa pode ser descrita como evolução de sua capacidade de exportação e a habilidade de agregar parceiros/distribuidores. Por sua vez, esta habilidade baseia-se na gestão própria das atividades internacionais, na orientação e acompanhamento dos técnicos para a realização da venda, na capacidade de aprendizagem da empresa através de suas próprias experiências e também através da análise da trajetória de empresas bem-sucedidas no mercado internacional. A tabela a seguir demonstra, resumidamente, as competências organizacionais desenvolvidas pela Empresa Alfa para a inserção internacional, e seus aspectos de sustentação.

Tabela 12

Síntese das competências organizacionais da Empresa Alfa para inserção internacional

	Competências Organizacionais		
	Domínio da tecnologia de processo	Capacidade de entender os mercados	Habilidade de agregar parceiros (distribuidores)
Aspectos de sustentação	<ul style="list-style-type: none"> - integração de recursos tecnológicos - atualização e conhecimento tecnológico (acompanhamento de tendências) - conhecimento das melhores práticas de utilização de seus produtos - dependência de caminho positiva - acumulação de conhecimentos - diversificação produtiva e de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - relacionamento com os mercados (B2B) - serviços de pós-venda; fidelização - treinamento dos técnicos - conhecimentos gerais e específicos (análises e estudos) sobre os mercados - adaptação dos produtos e da forma de trabalho - pesquisa e desenvolvimento - busca das informações e disseminação no ambiente interno - participação no consórcio de exportação 	<ul style="list-style-type: none"> - gestão comercial - tradição e confiança - estratégia de inserção internacional centrada na exportação (não objetiva o investimento direto) - aprendizagem através de experiências próprias e de outras empresas - aprendizado logístico - programação da produção - gestão própria das atividades internacionais - orientação técnica
Principais áreas funcionais envolvidas	P&D, Operações, Marketing e Vendas, Serviços de Pós-venda, Recursos Humanos	P&D, Operações, Marketing e Vendas, Serviços de Pós-venda, Recursos Humanos	Marketing e Vendas, Serviços de Pós-venda, Recursos Humanos

Fonte: elaborada pelo autor

5.1.7 Considerações Finais sobre o Caso

Resumidamente, pode-se afirmar que a Empresa Alfa está num nível de envolvimento com o mercado externo no qual a exportação e o estabelecimento de parcerias com distribuidores nos países estrangeiros são os melhores caminhos encontrados pela empresa para seu comércio internacional. A Empresa Alfa não objetiva obter vantagens através da instalação de subsidiárias no exterior, como sustenta o paradigma eclético da produção.

De acordo com a estrutura teórica de análise, as competências desenvolvidas pela Empresa Alfa apresentam integrações idiossincráticas de recursos, as quais determinam seu desempenho e competitividade internacional. Através destas integrações, as competências organizacionais da Empresa Alfa preenchem os requisitos necessários para identificação das mesmas, conforme definido por Prahalad e Hamel (1990), pois cada competência provê acesso a uma

ampla variedade de mercados, pode ser percebida pelos clientes e é de difícil imitação pela concorrência. Além disso, as competências abrangem toda a empresa e possuem uma certa estabilidade no tempo devido à dependência de caminho da mesma.

Em suma, as competências organizacionais desenvolvidas pela Empresa Alfa e que capacitam sua inserção internacional refletem: a sua capacidade de atender a diferentes mercados e o seu aprendizado durante toda sua trajetória – *learning-by-doing* (domínio da tecnologia de processo); seu relacionamento e adaptação (capacidade de entender os mercados); e o seu nível de envolvimento com os países estrangeiros (habilidade de agregar parceiros – distribuidores).

5.2 Caso B: Empresa Beta

5.2.1 Breve Histórico e Caracterização da Empresa

A Empresa Beta iniciou suas atividades em 1949, época em que o Vale do Sinos começava a dar seus primeiros passos em direção ao desenvolvimento do setor calçadista. Como, nessa época, os fabricantes de calçados tinham que importar praticamente tudo em termos de ferramentaria, a Empresa Beta, percebendo a carência de fornecedores locais, decidiu produzir navalhas, facas, lançadeiras e outros itens feitos de aço utilizados na fabricação do calçado. Com a implantação da cola e o abandono das máquinas de grampear e pontear no processo produtivo das fábricas de calçados, a Empresa Beta começou a desenvolver matrizes para a produção de solados de borracha.

Na década de 70, a região do Vale do Sinos despertava para a exportação e os sapatos finos necessitavam de alma de aço, a qual era importada da Alemanha. A notícia de que havia um fabricante de componentes de aço para calçados no Vale do Sinos se espalhou rapidamente, e logo surgiram pedidos para a produção de uma alma de aço brasileira. O mesmo aconteceu com a biqueira de aço, pois sabendo que a Vulcabrás, na época a única fabricante de calçados de segurança do país, enfrentava dificuldades para a importação da biqueira, a Empresa Beta desenvolveu um modelo próprio e oportunizou à empresa Vulcabrás produzir calçados de segurança com matéria-prima nacional.

Atualmente, a Empresa Beta é uma empresa de médio porte – 100 a 499 funcionários – e possui um parque industrial de 15.000 m² localizado na cidade de Campo Bom (RS). Conforme os segmentos de produtos do setor de componentes demonstrados na Tabela 6, a empresa atua nos segmentos de palmilhas, saltos e solados (somente solados) e metais. A tabela a seguir demonstra seu faturamento e exportação de 1998 a 2002.

Tabela 13

Empresa Beta - Faturamento e exportação no período analisado (1)

Opções Anos	Faixas de faturamento e exportação				Participação das exportações no faturamento total (%)	Evolução das exportações (%)
	Até US\$ 1 milhão	Entre US\$ 1 e 10 milhões	De US\$ 10 a 50 milhões	Acima de US\$ 50 milhões		
1998		X	X		33,6	
1999		X	X		39,8	-8
2000		X	X		42,0	45
2001		X	X		54,9	-5
2002		X	X		52,7	2,7

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Nota: (1) “X”= Faturamento e “X”= Exportação

Analisando-se a Tabela 13 e a confirmação desta no Apêndice K, percebe-se que a participação das exportações no faturamento total da empresa aumentou continuamente em todos os anos analisados, com exceção de 2002, no qual houve uma pequena redução devido ao au-

mento superior das vendas totais em relação ao aumento das exportações. Em 1999, a redução das exportações e o aumento da participação destas no faturamento total revelam que este último também reduziu, comparativamente ao ano anterior. No entanto, em 2000 houve um aumento significativo das exportações e do faturamento total da empresa, pois a participação das exportações no faturamento total sofreu um pequeno aumento percentual, comparativamente ao ano anterior. Mesmo com uma redução das exportações em 2001, a participação destas no faturamento total da empresa aumentou devido ao declínio das vendas totais. Em geral, nota-se, através da participação das exportações no faturamento da empresa, que o mercado externo é significativo para a empresa, pois representa uma importante fatia de suas vendas.

Atualmente, a Empresa Beta está dividida em quatro unidades de negócio, a saber (vide Figura 9):

- a) Beta 1: é a principal unidade de negócio da empresa. Fabrica produtos de segurança (biqueiras e palmilhas de aço) e moda (alma de aço e tubos para salto, alma tubo);
- b) Beta 2: fabrica produtos em poliuretano, como solados e palmilhas;
- c) Beta 3: fabrica produtos como solados, alma plástica, passadores, biqueira plástica e protetor de metatarso; e
- d) Beta 4: esta unidade praticamente se ocupa da fabricação de ferramentas para as outras unidades.

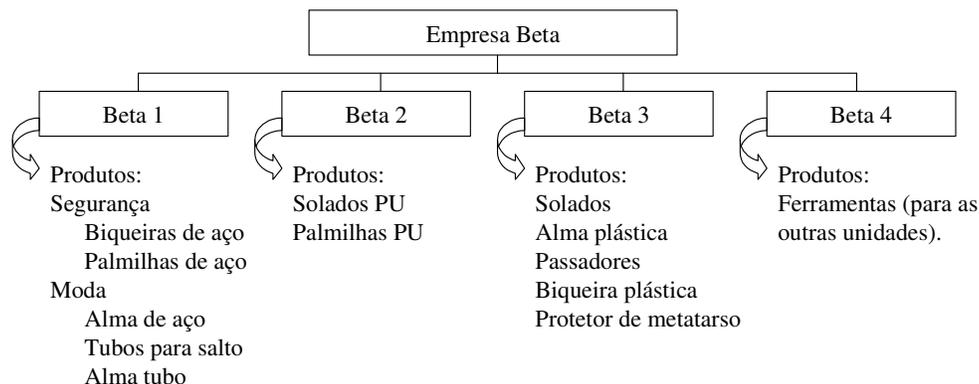


Figura 9: Empresa Beta - Unidades de Negócio

Fonte: elaborada pelo autor

Almas, biqueiras e palmilhas são componentes responsáveis pela estrutura do calçado e impedem as deformações. A figura a seguir possibilita a visualização da disposição de alguns dos componentes fabricados pela Empresa Beta no calçado de segurança.



Figura 10: Disposição de Alguns Componentes no Calçado de Segurança

Fonte: <http://www.safetybybrasil.org.br>

Os produtos de segurança fabricados pela Empresa Beta destinam-se às indústrias automobilísticas, petroquímicas, usinas e destilarias de cana-de-açúcar e para a construção civil. Através de palestras, vídeos educativos e demonstração de testes, a Empresa Beta tem informado sobre a importância do uso de equipamentos de proteção individual qualificados para prevenção de acidentes relacionados ao trabalho. A fim de auxiliar na formação de uma cultura

preventiva no país, a empresa criou o Selo de Autenticidade, o qual, a cada par de biqueira, é colocado dentro do calçado de segurança pelo fabricante.

Na ASSINTECAL, a empresa participa do consórcio de exportação “Safety by Brasil”. É importante ressaltar que a empresa já estava inserida no mercado externo antes de ingressar neste consórcio. Embora a Empresa Beta seja uma das empresas mais experientes do “Safety by Brasil” na atuação internacional, a empresa se beneficia do consórcio em alguns aspectos, tais como:

- a) troca de informações entre fabricantes de calçados de segurança;
- b) captação de incentivos governamentais à exportação, especialmente para a participação em feiras setoriais; e
- c) marketing promocional.

A Empresa Beta não possui associação com outra empresa, seja para atuação no mercado interno ou no externo. Produzindo mais de 1,5 milhão de pares/mês de biqueira de aço, a Empresa Beta encontra-se entre as três maiores empresas fabricantes de biqueiras do mundo. Anualmente, a empresa beneficia 6.000 toneladas de matérias-primas, as quais são oriundas tanto do mercado interno quanto do externo. No caso da biqueira, a matéria-prima é toda nacional, ao passo que, na palmilha, a matéria-prima é toda importada. A principal matéria-prima utilizada pela empresa é o aço.

5.2.2 Mercado Interno

Quando lançados no mercado interno, a biqueira e a alma de aço foram produtos inovadores e, no caso da biqueira, as alternativas de comercialização eram restritas, o que já era espe-

rado pela empresa e a levaram para o mercado externo. De forma restrita ou não, o mercado interno apresentava e ainda apresenta alternativas de comercialização para os produtos da empresa, as quais são exploradas através de representantes em diversos Estados do País, a saber: Ceará, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo (vide figura a seguir).

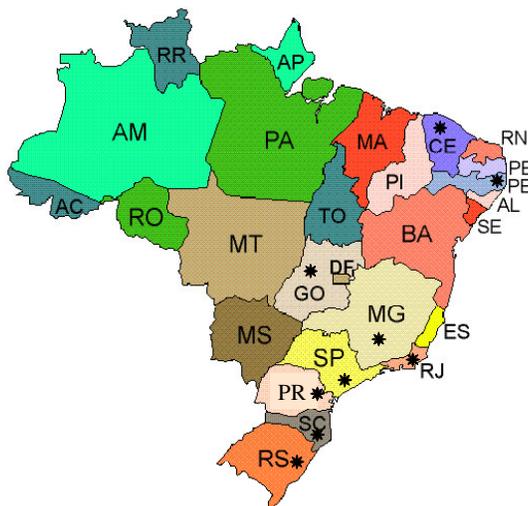


Figura 11: Empresa Beta – Representantes no Mercado Interno (1)

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Nota: (1) O símbolo “*” sinaliza os Estados nos quais a Empresa Beta possui representantes

O principal produto da empresa para o mercado interno é a alma de aço. O número de concorrentes no mercado doméstico da empresa é baixo, com destaque para um fabricante de biqueira da cidade de São Paulo (SP). Em relação à influência das empresas estrangeiras no mercado interno, esta ocorre, principalmente, sobre os produtos de moda da empresa (almas e tubos para salto), sendo os italianos os principais responsáveis por esta influência.

5.2.3 A Internacionalização da Empresa Beta

A empresa iniciou sua internacionalização em 1979, através de exportações para o Paraguai. O envolvimento da empresa com o mercado externo ocorreu de forma gradual. Sua postura proativa e as ações planejadas capacitaram a evolução das exportações, a partir de um envolvimento experimental, para um envolvimento ativo com o mercado externo. Como consequência, a empresa atua com representantes - agentes locais - no atendimento de alguns mercados externos.

As atividades por intermédio de representantes no mercado externo iniciaram em 1989, através da vivência da atual diretora da empresa durante seis anos na Alemanha, mercado em que havia um importante concorrente. Neste período, a empresa consolidou um representante para distribuição de seus produtos neste importante mercado. Com o estabelecimento desta relação com a Alemanha e, posteriormente, com a América do Norte, a Empresa Beta iniciou a consolidação de suas exportações, através de um volume mais representativo para a empresa. Alguns destes representantes possuem estoque próprio e, em geral, atendem as empresas menores, as quais compram pequenos volumes que não comportam a exportação direta. As empresas de maior porte compram, geralmente, direto da empresa no Brasil.

O principal produto da empresa para o mercado externo é a biqueira de aço. Os receptores dos produtos da empresa no mercado externo são os representantes - normalmente os pedidos maiores - e as fábricas de calçados. Atualmente, a empresa não possui planos de estabelecimento de subsidiárias de produção no exterior. Os planos atuais são de aprimoramento do parque industrial brasileiro e das relações com os representantes.

A motivação inicial para a inserção internacional da empresa centrava-se no restrito mercado doméstico (devido ao tipo de produto), na diversificação de mercados e no aumento da competitividade. Atualmente, a motivação da empresa é atingir a posição de primeiro fabricante mundial de biqueiras em termos de volume de produção, pois já exporta de forma direta para mais de 50 países. Para a empresa, esta diversificação de seus mercados externos ocorre a fim de disseminar o risco, pois quanto maior a diversificação, menor a dependência de um único mercado. As atividades relacionadas à exportação são realizadas através de um departamento próprio da empresa, o qual se ocupa com todo o processo de negociação com o mercado externo, inclusive com a documentação.

Analisando-se a trajetória de inserção internacional da Empresa Beta, percebe-se que sua orientação está basicamente de acordo com os pressupostos do processo de internacionalização da Escola Nórdica. As ações graduais em direção ao mercado externo representam o envolvimento crescente com o mesmo e definem a internacionalização da empresa como uma evolução de sua capacidade de exportação. Além disso, a entrada em países desenvolvidos caracteriza a internacionalização da Empresa Beta como completa em relação aos mercados de atuação.

Para a empresa, a internacionalização é um processo irreversível e que deve ser estimulado pelas próprias empresas brasileiras, pois o setor de componentes brasileiro é favorável para a expansão geográfica das empresas brasileiras de forma competitiva.

5.2.4 Gestão dos Negócios Internacionais

Para a definição de novas ações estratégicas de internacionalização, a empresa se baseia em suas próprias experiências acumuladas e também na trajetória de empresas inseridas no mercado internacional. O critério adotado pela Empresa Beta para a seleção dos mercados externos é a atratividade ou o possível volume de negócios, mesmo havendo grandes diferenças entre o Brasil e o mercado externo.

As principais dificuldades encontradas pela Empresa Beta na gestão de seus mercados externos são as tarifas alfandegárias (barreiras protecionistas), os acordos internacionais para redução de impostos e as distâncias geográficas. Na tentativa de eliminar o problema da distância geográfica, a empresa adotou o trabalho através de representantes com estoques em alguns importantes mercados. Este é o caso da inserção na Alemanha, pois há neste país um forte concorrente com capacidade de entrega imediata.

5.2.5 Mercados Interno e Externo: Semelhanças, Diferenças e Ações Complementares

A produção de calçados de segurança no Brasil é pequena. Quando a empresa decidiu optar por este mercado, já se sabia que o grande potencial estava no mercado externo. No caso da biqueira, o mercado interno absorve atualmente apenas de 15 a 20% da produção da unidade Beta 1. Então, principalmente no caso da biqueira, a empresa montou uma estrutura de produção desde o início já voltada para o mercado externo. No mercado interno, o volume de venda da biqueira direciona-se para as empresas que produzem o cabedal e o exportam em conjunto com a biqueira. Indiretamente, a biqueira da Beta 1 também é vendida para o mercado externo.

O mercado interno apresenta diversas diferenças percebidas pela empresa comparativamente ao mercado externo, algumas das quais são mostradas na Tabela 14. Além das diferenças que são apresentadas na tabela a seguir, a necessidade de respostas rápidas e a formalidade de alguns países estrangeiros também contrastam com a cultura brasileira, pois no mercado interno o ritmo das negociações é mais lento e as formalidades exigidas são menores, segundo a direção da empresa.

Tabela 14

Empresa Beta – Diferenças percebidas entre mercados interno e externo

Aspectos	Mercado interno	Mercado externo
Exigência de qualidade	Inferior	Superior
Volume	Menor	Maior; necessidade de tempo
Prazo de entrega	Inferior devido à distância e ao volume	Superior

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Embora existam diferenças, as informações e os conhecimentos obtidos no mercado externo podem ser aproveitados de alguma forma pela empresa no mercado interno. Esta integração caracteriza a internacionalização para dentro da Empresa Beta, seja através da participação em feiras setoriais no mercado externo ou dos diversos contatos realizados em inúmeros países. A empresa estima um aumento de suas vendas para os próximos cinco anos. O mesmo é estimado para a exportação e a participação destas no volume total das vendas da empresa.

5.2.6 Competências Organizacionais da Empresa Beta para Inserção Internacional

Baseando-se nas informações obtidas sobre a empresa e na estrutura teórica de análise, apresentam-se a seguir os aspectos que sustentam as competências organizacionais desenvolvidas pela Empresa Beta para a competição em nível internacional.

5.2.6.1 Domínio da Tecnologia de Processo

Como a tecnologia atual de sustentação e segurança dos calçados centra-se nos componentes fabricados pela Empresa Beta, tais como a alma e a biqueira de aço, a possibilidade de substituição destes componentes utilizados na produção, sob os quais a Empresa Beta possui o conhecimento da tecnologia de processo, não é percebida como fácil pela empresa. Mesmo assim, a Empresa Beta tem se preocupado em acompanhar as tendências de seus mercados e em evoluir tecnologicamente, a fim de evitar a obsolescência de seus conhecimentos já desenvolvidos.

Especificamente no caso da biqueira, a cada mercado externo que a empresa explora surge, em geral, a necessidade de desenvolvimento de um novo modelo. Isto faz com que a empresa se desenvolva em termos de P&D, possuindo atualmente mais de 60 modelos de biqueira. Esta diversidade de modelos e a diversificação de produtos - divididos em unidades de negócios - e de mercados é possível devido à capacidade de integração de recursos da empresa, habilidades de gestão e ao domínio de conhecimentos tecnológicos da mesma. A partir desse domínio, a empresa pode entrar em novos segmentos que utilizam conhecimentos semelhantes. Atualmente, a diversificação de produtos da empresa restringe-se ao setor de componentes.

Devido à sua trajetória de mais de 50 anos de atividades e seu posicionamento entre os principais fabricantes de biqueiras do mundo, a Empresa Beta pode ser comparada com importantes empresas fabricantes de componentes para calçados em termos de tecnologia, principalmente aquelas que atuam no segmento de calçados de segurança. A posição de destaque da empresa reflete que a dependência de caminho tem sido positiva para a mesma, pois os

conhecimentos acumulados e focados principalmente em calçados de segurança determinam o seu desempenho e competitividade atual. O conhecimento da tecnologia de processo da Empresa Beta reflete um domínio particular da empresa que dificulta a imitação pela concorrência e/ou por novos entrantes.

Outro aspecto relacionado a esta competência é a otimização dos processos através da unidade Beta 4. A fabricação própria de ferramentas para a produção demonstra que o conhecimento da empresa está além de uma simples produção, abrangendo uma etapa anterior de desenvolvimento de sua própria ferramentaria. A redução dos custos através da otimização dos processos, e a melhoria da qualidade, refletidos no produto final, demonstram esta competência da empresa, a qual, desta forma, pode ser percebida pelos clientes.

5.2.6.2 Capacidade de Entender os Mercados

Como a Empresa Beta adota o critério de atratividade para a seleção de seus mercados, a distância psíquica entre os mercados externos e o país de origem da empresa necessita de atenção para a sucessão dos negócios internacionais. A base da empresa para compreensão desta distância está no relacionamento com os mercados e nas experiências acumuladas na busca da inserção internacional.

Nesta busca, a Empresa Beta acumulou conhecimentos gerais e específicos que podem ser aplicados em seus mercados externos. Os conhecimentos gerais consistem na sistemática em geral de produção e comercialização de seus produtos. Na busca de um novo mercado, a empresa realiza viagens para a participação em feiras setoriais e realização de contatos propriamente ditos. Nestas viagens, a empresa busca saber qual é o modelo mais usado (característi-

cas peculiares dos produtos, como o nível de dureza), quais são os clientes potenciais, os concorrentes e o volume (potencialidade) do mercado. Estes aspectos geralmente geram adaptações nos produtos e representam os conhecimentos específicos adquiridos pela empresa a respeito de cada mercado. A obtenção destes conhecimentos exige maiores esforços para entrada em novos mercados.

Como o calçado de segurança exige uma série de normas que devem ser seguidas, tais como medida da biqueira, capacidade de absorção de impacto e flexibilidade, os componentes fabricados pela Empresa Beta estão em conformidade com as especificações técnicas previstas pelas normas CEN (Comitê Europeu de Normalização), ANSI (*American National Standard Institute*) e CSA (*Canadian Standards Association*). A empresa possui um laboratório especialmente equipado para a realização de testes com matérias-primas e também com o produto final, além do envio de protótipos para a SATRA (*Shoe & Allied Trades Research Association*), na Inglaterra, para aprovação.

A adaptação dos produtos ocorre tanto no mercado interno quanto externo. Neste último, a adaptação é, muitas vezes, a “porta de entrada” para um novo mercado, principalmente se os clientes deste mercado já têm um fornecedor local e estão adaptados a ele. Neste caso, a empresa procura desenvolver o mesmo tipo de produto oferecido pelo fornecedor local ou, então, algum novo modelo desejado pelo cliente. No caso da biqueira, a adaptação é feita no sentido de adequar-se à fôrma do cliente.

A gestão do relacionamento com os clientes, fornecedores e concorrentes - inclusive a relação com aqueles que fazem parte do mesmo consórcio de exportação - auxilia no entendimento e na conquista dos mercados externos. Um exemplo disso ocorreu através de uma em-

presa brasileira que produz o cabedal com a biqueira da unidade Beta 1. Como este produto era exportado, isso auxiliou na difusão indireta do nome da empresa. Além disso, a cliente brasileira indicou para empresas do exterior o uso da biqueira da Beta 1. Estes fatos resultaram na exportação direta da empresa para alguns novos mercados.

A Empresa Beta obtém as informações de seus mercados externos através de viagens, feiras setoriais e dos diversos atores da área de calçados de segurança, como fabricantes de moldes e de máquinas de injeção. A disseminação destas informações no ambiente interno da empresa ocorre diariamente nas tarefas em geral e, especialmente, através de um processo rotineiro de reuniões que ocorrem no início do horário de trabalho. Nestas reuniões, são discutidos os novos projetos e aqueles que estão em andamento com os gerentes de todas áreas da empresa.

Além de possibilitar a diversificação de mercados, a imitação pela concorrência e/ou novos entrantes da competência da Empresa Beta de entender os mercados externos não é percebida como fácil, pois o acúmulo de conhecimentos que a sustenta é idiossincrático à empresa. Para os clientes, esta competência pode ser percebida no produto final através do desempenho, das adaptações realizadas e do acompanhamento das tendências.

5.2.6.3 Habilidade de Agregar Parceiros (Distribuidores/Representantes)

Conforme já mencionado, a Empresa Beta iniciou a fabricação de certos produtos sabendo que os principais mercados estavam além das fronteiras brasileiras. Dessa forma, como a empresa necessitava de volume de venda no exterior e as relações com o mercado externo se estabeleceram passo a passo, a diversificação geográfica foi inevitável.

Como a Empresa Beta não tem a intenção de realizar investimento direto no exterior, as ações adotadas pela empresa em direção ao mercado externo se concentram nas exportações para fábricas de calçados e, principalmente, no estabelecimento de relações com parceiros no exterior para distribuição e/ou disseminação de seus produtos. A gestão destas relações, seja de distribuição, disseminação ou ambos, mantém o maior volume de exportação da empresa.

Os representantes da Empresa Beta estão presentes em diversas partes do mundo, conforme se ilustra na figura a seguir:

- a) América do Sul: Peru e Venezuela;
- b) América Central: Guatemala e República Dominicana;
- c) América do Norte: Canadá, Estados Unidos e México;
- d) Ásia: China, Cingapura, Índia, Indonésia, Malásia, Taiwan e Turquia;
- e) Oceania: Austrália;
- f) Europa: Alemanha, Dinamarca, Espanha e Reino Unido; e
- g) África: África do Sul.

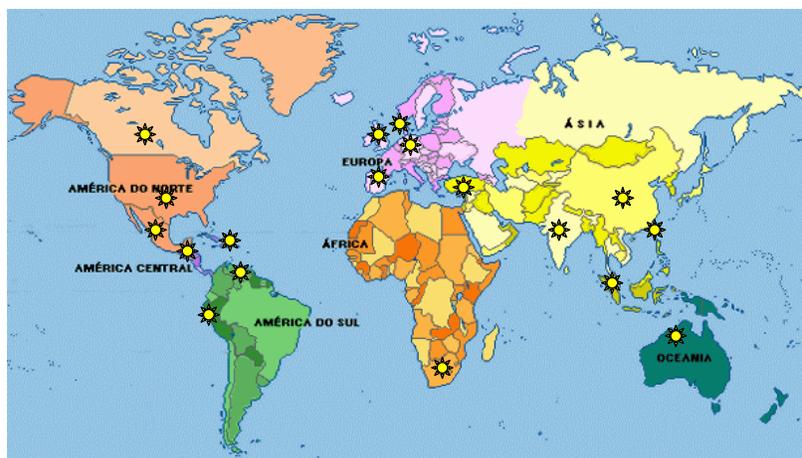


Figura 12: Empresa Beta – Representantes no Mercado Externo (1)

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Nota: (1) O símbolo “☀” indica os países nos quais a Empresa Beta possui representantes

Conforme pode ser observado, a competência da Empresa Beta em agregar representantes possibilita uma ampla diversificação de mercados. Além disso, a capacidade de alguns representantes de trabalhar com estoque próprio auxilia a competição da Empresa Beta em mercados em que a concorrência é acirrada e a necessidade de entrega é imediata. Isto possibilita que esta competência seja percebida pelas fábricas de calçados através do atendimento mais rápido e elimina, de certa forma, o problema da distância geográfica entre a Empresa Beta e alguns importantes mercados externos.

O acúmulo de experiência no contato com o mercado externo, através da gestão própria das atividades internacionais, dificulta a imitação da competência da Empresa Beta agregar representantes, pois o aprendizado é gradual e as relações entre empresa e representantes são estabelecidas e fortalecidas de acordo com o tempo e a evolução dos mercados. A tabela a seguir demonstra, resumidamente, os aspectos que sustentam as competências organizacionais desenvolvidas pela Empresa Beta para a inserção internacional.

Tabela 15

Síntese das competências organizacionais da Empresa Beta para inserção internacional

	Competências Organizacionais		
	Domínio da tecnologia de processo	Capacidade de entender os mercados	Habilidade de agregar parceiros (distribuidores/representantes)
Aspectos de sustentação	<ul style="list-style-type: none"> - pesquisa e desenvolvimento (P&D) - integração de recursos tecnológicos - diversificação de produtos e mercados - acompanhamento de tendências - evolução tecnológica - dependência de caminho positiva 	<ul style="list-style-type: none"> - necessidade de compreensão da distância psíquica - relacionamento com clientes, fornecedores e concorrentes - experiências acumuladas - conhecimentos gerais e específicos sobre os mercados - adaptação dos produtos de acordo com os mercados (adequação às especificações técnicas locais) - disseminação das informações no ambiente interno 	<ul style="list-style-type: none"> - gestão de relacionamento - necessidade de entrega imediata - gestão própria das atividades internacionais - estratégia de inserção internacional centrada na exportação
Principais áreas funcionais envolvidas	P&D, Operações, Marketing e Vendas	P&D, Operações, Marketing e Vendas	Operações, Logística, Marketing e Vendas

Fonte: elaborada pelo autor

5.2.7 Considerações Finais sobre o Caso

A Empresa Beta está num nível de envolvimento com o mercado externo no qual a exportação e o estabelecimento de parcerias nos países estrangeiros são as melhores alternativas encontradas pela empresa para seu comércio internacional.

Apesar de a Empresa Beta já possuir uma considerável experiência no mercado externo, se comparada com outras empresas brasileiras, atualmente a empresa não objetiva obter vantagens através da instalação de subsidiárias no exterior, conforme propõe o paradigma eclético da produção. Embora de maneira parcial, a Escola Nórdica parece sustentar o processo de internacionalização da empresa de forma mais apropriada, pois as ações em direção ao mercado externo são executadas passo a passo e a aprendizagem é sucessiva, através do comprometimento crescente com esse mercado.

Os recursos integrados da Empresa Beta refletidos em suas competências organizacionais determinam a sua competitividade no cenário internacional. A partir destas competências, a Empresa Beta tem capacidade de diversificar mercados e produtos e competir internacionalmente. Em suma, as competências organizacionais desenvolvidas pela Empresa Beta para sua inserção internacional refletem o seu aprendizado durante toda sua trajetória (domínio da tecnologia de processo), seu relacionamento com os mercados e adaptação dos produtos (capacidade de entender os mercados) e o seu nível de envolvimento com os países estrangeiros (habilidade de agregar parceiros).

5.3 Caso C: Empresa Gama

5.3.1 Caracterização da Empresa

A Empresa Gama iniciou suas atividades em 1993, na cidade de Novo Hamburgo (RS), fornecendo seus produtos para a indústria calçadista, a qual permeia sua cultura e seu foco. Conforme os segmentos de produtos do setor de componentes demonstrados na Tabela 6, a Empresa Gama enquadra-se nos segmentos de acessórios e embalagens. Nestes segmentos, predomina o desenvolvimento de produtos em termos de tecnologia e diferenciação (agregação de valor ao produto para o cliente). Atualmente, a empresa possui um pequeno porte – de 20 a 99 funcionários – e atua em diversos mercados, tais como: calçados - participação de 50% no faturamento da empresa -, material esportivo, confecção, entre outros.

Para atingir estes mercados, a empresa não tem nenhum tipo de associação com outra empresa. Os produtos fabricados pela Empresa Gama são personalizados, de acordo com a marca do cliente. Dentre esses produtos, destacam-se:

- a) embalagens de PVC (Policloreto de Vinila); e
- b) etiquetas: adesiva, emborrachada, laminada em alta frequência, transfer e por sublimação.

Apesar da sua baixa participação no faturamento, as vendas para o mercado externo são atualmente uma das prioridades da empresa, o que resulta num alto comprometimento dos líderes. Em termos comerciais, a Empresa Gama se considera agressiva na busca pelos clientes e nas próprias negociações.

Na ASSINTECAL, a Empresa Gama participa do consórcio de exportação “*Shoe Solution*”. Nesse consórcio a empresa se beneficia em vários aspectos, tais como a obtenção de apoio financeiro para participação em feiras setoriais, viagens em grupo (diluição dos custos e auxílio mútuo) e, principalmente, a troca de informações entre os integrantes do consórcio. É importante ressaltar que a empresa já estava inserida no mercado externo antes de integrar este consórcio.

5.3.2 Mercado Interno

O atendimento a grandes clientes do setor calçadista brasileiro - “empresas de ponta” - demonstra que a Empresa Gama está atenta às necessidades do mercado e também auxilia na conquista de novos clientes. Dentre estes clientes no mercado interno, destacam-se: Calçados Beira-Rio (Novo Hamburgo/RS), Calçados Bibi (Parobé/RS), Grendene (Farroupilha/RS), Klin (Birigui/SP) e Via Uno (Novo Hamburgo/RS).

Devido à diversificação da Empresa Gama, os seus concorrentes no mercado interno são em grande número, porém diferentes de acordo com o segmento de produto, ou seja, nenhum concorrente atua em todos os mesmos segmentos de produto da empresa.

5.3.3 A Internacionalização da Empresa Gama

O processo de internacionalização da Empresa Gama iniciou de forma reativa, através de pedidos de alguns clientes do mercado externo. Isto ocorreu devido ao fato de a Empresa Gama já fornecer para algumas empresas exportadoras do mercado doméstico, o que fez com que o produto da empresa ultrapassasse as fronteiras brasileiras de forma indireta e se tornasse conhecido no mercado externo. Iniciando desta forma, a empresa se envolveu com o mercado externo de forma incremental (como consequência de seu crescimento) e, atualmente, já assume uma postura proativa, através da busca própria dos mercados externos. A nova postura da empresa resultou numa internacionalização, de certa forma, planejada através da evolução da capacidade de exportação - passagem do envolvimento experimental para o envolvimento ativo com o mercado externo.

Assim, apesar de o mercado doméstico apresentar alternativas de comercialização, a Empresa Gama já realizava exportações desde que iniciou suas atividades, em 1993. No entanto, as exportações eram esporádicas e o comprometimento maior com o mercado externo, através da regularidade das exportações, firmou-se nos últimos seis anos. É importante ressaltar que o mercado doméstico da empresa ainda apresenta alternativas de comercialização.

Atualmente, a Empresa Gama não planeja realizar investimento direto no exterior. Contudo, caso algum mercado demonstre a necessidade de presença mais próxima, a empresa não

descarta esta peculiaridade, porém prefere administrar a distância. O objetivo da Empresa Gama é estar presente no mercado externo através da exportação. A empresa busca, através de seu planejamento estratégico, a conquista de novos mercados externos e o aumento da participação nos países em que já está inserida. Em geral, a intenção é aumentar a participação das exportações no faturamento total da empresa.

Em relação aos mercados geográficos de atuação, a Empresa Gama desenvolveu basicamente uma internacionalização regional, pois suas exportações destinam-se, em grande parte, para países localizados na América do Sul. Dentre estes mercados, destacam-se: Argentina, Chile, Colômbia, Equador, México e Peru.

Analisando-se a trajetória da Empresa Gama em direção ao mercado externo, percebe-se que o seu processo de internacionalização está, em linhas gerais, de acordo com os pressupostos da Escola Nórdica. Apesar de o mercado doméstico apresentar alternativas de comercialização e a internacionalização atual da empresa ser de forma planejada, o processo de busca dos mercados externos é consequência de seu crescimento e ocorre de forma gradual.

Na visão da empresa, a situação tecnológica brasileira atual, em geral, não influi positivamente na inserção das empresas brasileiras de forma competitiva no mercado internacional. No entanto, especificamente tratando-se do setor de componentes, este representa um fator estimulante para a inserção competitiva das empresas no mercado externo devido à cultura, às tecnologias e às soluções próprias deste setor no Brasil. Para a empresa, a internacionalização é um processo irreversível e que deve ser estimulado pelas empresas privadas, em conjunto com suas instituições de classe e órgãos públicos.

5.3.4 Gestão dos Negócios Internacionais

Como critérios de seleção dos mercados externos, a empresa adota, em primeiro lugar, o potencial de consumo e, em seguida, a situação sócio-econômica do país. A empresa não possui nenhum caso de abandono de mercados externos, seja de forma voluntária ou involuntária. Para a definição de novas ações estratégicas de internacionalização, a empresa se utiliza de suas próprias experiências acumuladas e também da experiência de outras empresas inseridas no mercado externo.

A falta de informação sobre determinado mercado, a falta de incentivos governamentais, as diferenças culturais - principalmente o idioma -, as ações esporádicas de empresas brasileiras e a própria distância geográfica são alguns obstáculos enfrentados pela empresa na prática da exportação. A distância geográfica, em específico, dificulta a negociação em suas diversas etapas, como na apresentação do produto físico e seus detalhes. Devido a isso, a Empresa Gama utiliza a Internet como meio para o desenvolvimento de várias atividades, como o envio de cotações para os clientes e demonstração gráfica dos produtos.

5.3.5 Mercados Interno e Externo: Diferenças, Semelhanças e Ações Complementares

Devido ao nível de exigência dos clientes com os quais a empresa já trabalhava no mercado interno - a maior parte voltados para o mercado externo -, a Empresa Gama não necessitou de muitas alterações em seus produtos para a inserção nos mercados externos. Alguns aspectos peculiares dos mercados externos, como qualidade, forma de identificação do produto e manuseio já vinham sendo trabalhados pela empresa mesmo atendendo clientes do mercado interno. Algumas comparações entre os mercados são apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 16

Empresa Gama - Comparações entre mercados interno e externo

Aspectos	Mercado interno	Mercado externo
Exigência de qualidade	Igual ou superior ao mercado externo	Igual ou inferior ao mercado interno
Tamanho dos pedidos	Variados	Variados
Lucratividade	Igual ao mercado externo	Igual ao mercado interno

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Apesar de apresentar aspectos semelhantes, a Empresa Gama também encontra diferenças entre os mercados interno e externo, como a superioridade tecnológica do setor de componentes do Brasil (quando comparado aos países da América Latina) e, principalmente, o fato de a empresa ser conhecida no mercado interno. Além disso, como cada país tem suas especificidades, as diferenças culturais tornam-se inevitáveis. Por exemplo: para o diretor comercial da empresa, o mexicano é muito lento na negociação comparativamente com o brasileiro.

A presença no mercado externo - mesmo sob a forma de exportação - traz para a empresa novas alternativas, principalmente nas áreas de produção e venda. Uma demonstração disso é o contato com novas matérias-primas, novos fornecedores e conhecimentos em gerais que, porventura, podem interessar à empresa. Isto ocorre na busca pelos mercados externos e retrata, de certa forma, o aproveitamento da empresa de seu mercado externo no interno, ou seja, sua internacionalização para dentro.

Para a Empresa Gama, toda ação comercial tem conseqüência em sua imagem e por isso a atuação no mercado externo é uma forma de confirmar a qualidade de seus produtos e a sua aptidão para atuar em diversos mercados. No entanto, a aprendizagem do mercado externo para o interno ocorre, principalmente, no sentido cultural e de transposição de barreiras. Conforme já mencionado, tecnicamente o setor de componentes do Brasil é, na maioria dos casos,

mais desenvolvido comparativamente ao mesmo do país importador. Isto talvez justifique, em parte, a ausência de influência das empresas estrangeiras no mercado doméstico da empresa.

Atualmente, a Empresa Gama prevê um aumento de suas vendas para os próximos cinco anos. O mesmo prevê-se para as exportações e também para a participação das mesmas no volume total das vendas da empresa. No entanto, o mercado mais importante para a empresa é o mercado interno, pois representa 90% do seu faturamento.

5.3.6 Competências Organizacionais da Empresa Gama para Inserção Internacional

Baseando-se nas informações obtidas sobre a empresa e na estrutura teórica de análise desenvolvida, destacam-se a seguir os aspectos de sustentação das competências organizacionais desenvolvidas pela Empresa Gama para a competição em nível internacional.

5.3.6.1 Domínio da Tecnologia de Processo

A capacidade de gerir diversos processos de fabricação para diferentes mercados, através do domínio de integração tecnológica, condiciona uma superioridade competitiva e flexibilidade para a empresa em relação às empresas que disputam o mesmo espaço mercadológico. Além disso, a atuação da concorrência geralmente centra-se em um ou mais segmentos em que a empresa atua, porém, não em todos.

A gestão integrada dos recursos da empresa, através do conhecimento da tecnologia de processo, permite à Empresa Gama diversificar seus mercados em termos geográficos e de produtos. As soluções técnicas geradas pela empresa capacitam-na a fornecer para os maiores

fabricantes do setor calçadista. Isto reflete um domínio particular da empresa que dificulta a imitação pela concorrência e/ou por novos entrantes. No entanto, a Empresa Gama necessita constantemente de atualização e acesso a novas tecnologias para sustentar este domínio, o que permite acompanhar o dinamismo do mercado, contrariar a lógica da depreciação e oferecer soluções em termos de produtos num pequeno espaço de tempo (uma semana), desde a criação, leiaute até o produto final (baixo *lead-time*).

As matérias-primas e tecnologias utilizadas pela empresa auxiliam na agilidade de atendimento ao cliente, pois são, em grande parte, provenientes do seu próprio mercado doméstico. Além disso, como a tecnologia e a diferenciação são aspectos destacados nos segmentos de acessórios e embalagens, a Empresa Gama realiza projetos em conjunto com seus fornecedores habituais a fim de otimizar seu desenvolvimento de produtos.

Devido ao seu amplo parque industrial e aos tipos de produtos fabricados, eventualmente a Empresa Gama possui capacidade de atender segmentos de mercado que não são planejados pela empresa. A capacidade de diversificação da Empresa Gama demonstra a sua flexibilidade para entrada em outros segmentos de produtos a partir de seus conhecimentos tecnológicos e habilidades de gestão acumulados durante toda sua trajetória.

Esta competência da empresa pode ser percebida pelos clientes através da redução dos custos, melhoria da qualidade dos produtos e através do oferecimento de soluções que auxiliem a facilitar as partes técnica e de design dos produtos do cliente. Estas soluções também são geradas a partir da competência descrita a seguir.

5.3.6.2 Capacidade de Entender os Mercados

As ações estratégicas adotadas pela Empresa Gama, em seus mercados interno e externo, são, num primeiro momento, baseadas numa necessidade externa à empresa. Depois de iniciada a relação de negociação e já conhecendo um pouco sobre o cliente, a empresa tem capacidade de oferecer, a partir de seus conhecimentos em produtos e tecnologias relacionadas ao segmento, algo valorizado pelo cliente. A Empresa Gama realiza todas as tarefas envolvidas na negociação com o mercado externo, com exceção da documentação, que é feita por uma *trading company*. Desta forma, a empresa centra-se em produtos e soluções de seus segmentos e terceiriza as atividades que para ela são secundárias.

Na concepção da empresa, os produtos são “alavancas” para novos negócios, pois, iniciada a relação com o cliente, desencadeia-se uma seqüência de negócios através de novas soluções, o que exige um contato permanente com os clientes. Este contato contínuo auxilia a empresa a entender novos mercados. O relato a seguir do gerente comercial da Empresa Gama demonstra, em geral, a relação empresa-cliente:

A tendência quando se estabelece uma relação [empresa-cliente] é permanecer ou aumentar, conforme o tipo de produto do cliente. A venda é uma consequência natural. Tu não ligas para saber como é que foi a entrega, se recebeste tudo bem, para falar sobre o novo projeto; não, tu já tratas de novos negócios e simultaneamente tu já estás ciente do que aconteceu (informação oral)⁷.

As soluções em produtos desenvolvidas pela empresa são independentes e complementares: independem porque servem para um fim específico e se complementam porque oportuni-

⁷ Entrevista realizada com o gerente comercial da Empresa Gama em 11/12/2003.

zam novos negócios. Muitas vezes, a empresa cria um novo produto a partir da combinação de dois segmentos de produtos em que já trabalha. Isso facilita a diversificação produtiva e de mercados da empresa.

A inserção em novos mercados externos é facilitada através da interação (troca de informações) entre os participantes do consórcio de exportação. As viagens para o exterior também proporcionam encontros com pessoas de diversos setores relacionados ao setor de componentes, o que aumenta a possibilidade de troca de informações. O relato a seguir do gerente comercial da Empresa Gama reforça esta idéia: “Um fornecedor de máquinas para calçado, por exemplo, que atua no mesmo ramo final, mas não é teu concorrente, pode dizer como é que ele atua, como ele faz carta de crédito, como ele negocia. Isso é normal” (informação oral)⁸.

No entanto, nem sempre a empresa explora os mercados externos em grupo. Muitas vezes, a Empresa Gama necessita realizar negócios específicos dos seus segmentos de forma individual. Nesta situação, a empresa conta com suas próprias experiências e com as informações obtidas sob determinado mercado externo na ASSINTECAL, com os integrantes do consórcio de exportação que a empresa participa, com contatos no próprio mercado e também através de feiras setoriais. A disseminação destas informações ocorre no dia-a-dia na empresa. A Empresa Gama não possui uma ferramenta específica para isso, mas, em contrapartida, todas as atividades relacionadas com o mercado externo estão imbuídas das necessidades ou exigências deste mercado.

Em relação ao domínio de conhecimento sobre os mercados, a Empresa Gama detém tanto conhecimentos gerais quanto específicos que podem ser aplicados nos mesmos. A maneira de

⁸ Entrevista realizada com o gerente comercial da Empresa Gama em 11/12/2003.

se trabalhar com o mercado de calçados e a cultura deste mercado está disseminada em todo o mundo, o que constitui o conhecimento geral da empresa. No entanto, cada mercado possui características específicas e que dificilmente podem ser transferidas de um país para outro.

Como no mercado externo a Empresa Gama é pouco conhecida, o esforço despendido para conquistar um novo cliente é maior, pois a empresa precisa demonstrar confiança, conhecimento e algo mais que atraia o cliente para um determinado projeto. O relato a seguir do gerente comercial da Empresa Gama retrata essa diferença:

A gente pode levar mostruário [para o mercado externo], várias coisas, mas a relação que se estabelece num primeiro momento é uma relação puramente de confiança. Imagina o “cara” lá fora fazer um pagamento antecipado para comprar alguma coisa; um cliente que nunca comprou; ele não viu o produto final ainda; só está imaginando como é que vai ficar pronto. Envolve muita empatia (informação oral)⁹.

Conforme pode ser observado neste relato, a relação inicial com um cliente do mercado externo se estabelece através de aspectos subjetivos, com amplo desconhecimento de ambos os lados do trabalho realizado por cada empresa. A fim de superar este obstáculo, a Empresa Gama procura passar a imagem não só de seus produtos, mas de uma empresa parceira para um relacionamento duradouro. Além disso, o fato de a empresa oferecer, basicamente, os mesmos produtos para os mercados externo e interno também auxilia transpor esse obstáculo, pois as soluções técnicas oferecidas pela empresa no seu mercado doméstico muitas vezes despertam o interesse de clientes do mercado externo.

⁹ Entrevista realizada com o gerente comercial da Empresa Gama em 11/12/2003.

Embora, muitas vezes, os negócios sejam realizados via telefone ou e-mail, em alguns momentos a empresa necessita realizar uma visita direta ao cliente ou participar de uma feira local. Isto auxilia a entender a cultura local e as diferenças existentes quando comparada à cultura brasileira (distância psíquica). Em geral, a presença da empresa nos mercados externos nos momentos de lançamento/definição de moda (inverno e verão) é fundamental, pois esta pode variar de país para país, principalmente quando se comparam países do Hemisfério Norte com países do Hemisfério Sul. Nestes momentos, a empresa costuma buscar contatos diretos para tratar de negócios, tecnologia, desenvolvimento e da própria moda, seja através de uma pessoa ligada ao comércio exterior ou através de um técnico da empresa. Isto auxilia no acompanhamento de tendências e necessidades dos mercados externos.

Em suma, a competência da Empresa Gama em entender os mercados pode ser percebida pelos clientes através das soluções de produtos oferecidas e do relacionamento comercial. Estes aspectos dificultam a imitação desta competência pela concorrência e/ou por novos entrantes, pois são resultados de uma integração de recursos, da cultura e do conhecimento da empresa.

5.3.6.3 Habilidade de Agregar Parceiros (Distribuidores)

Em geral, o importador dos produtos fabricados pela Empresa Gama é o próprio cliente final. Como a Empresa Gama pode ser considerada uma empresa nova e de internacionalização recente, as ações em direção ao mercado externo através de distribuidores estão sendo implementadas passo a passo pela empresa, porém ainda são incipientes. Atualmente, a Empresa Gama atua com distribuidores em seus mercados menores de acordo com o potencial e neces-

sidades exigidas pelos clientes, sendo os demais atendidos diretamente pela empresa no Brasil.

Portanto, a Empresa Gama ainda não desenvolveu a competência de agregar distribuidores devido ao seu estágio inicial de internacionalização e da baixa participação das exportações no faturamento total da empresa. No entanto, como o mercado externo é uma das prioridades atuais da Empresa Gama, ações neste sentido já estão em desenvolvimento a fim de estreitar e aumentar as relações com este mercado. A tabela a seguir demonstra, resumidamente, os principais aspectos que sustentam as competências organizacionais desenvolvidas pela Empresa Gama para a inserção internacional.

Tabela 17

Síntese das competências organizacionais da Empresa Gama para inserção internacional

	Competências Organizacionais		
	Domínio da tecnologia de processo	Capacidade de entender os mercados	Habilidade de agregar parceiros (distribuidores)
Aspectos de sustentação	<ul style="list-style-type: none"> - integração tecnológica (soluções técnicas) - diversificação produtiva e de mercados - fornecimento para fábricas de calçados de “ponta” - atualização e conhecimento de novas tecnologias - cooperação com fornecedores - acumulação de conhecimentos - oferecimento de soluções em produtos num pequeno espaço de tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - foco em soluções de produtos - contato permanente com o cliente - desenvolvimento de produtos independentes e complementares (seqüência de negócios) - participação no consórcio de exportação - relacionamento comercial - disseminação das informações no ambiente interno - conhecimentos gerais e específicos sobre os mercados - presença em momentos de lançamento de moda 	<ul style="list-style-type: none"> - em desenvolvimento
Principais áreas funcionais envolvidas	P&D, Operações, Marketing e Vendas	P&D, Operações, Marketing e Vendas	

Fonte: elaborada pelo autor

5.3.7 Considerações Finais sobre o Caso

Apesar da internacionalização recente, a Empresa Gama já demonstra importantes conhecimentos desenvolvidos na busca pelos mercados externos. Nesta busca, a passagem de ações reativas para proativas resultou na consideração destes mercados entre as prioridades atuais da empresa.

Para isso, a Empresa Gama está desenvolvendo um processo gradual de inserção internacional através da exportação. Esta forma de baixo comprometimento é a alternativa mais viável encontrada pela empresa para a gestão de seus mercados externos (administração a distância). Devido a esse processo gradual, a Empresa Gama não objetiva atualmente o investimento direto, pois este pode ser considerado uma ação avançada no processo de internacionalização. No entanto, a empresa está iniciando algumas relações através de distribuidores em alguns de seus mercados externos.

A disposição e integração dos recursos da Empresa Gama em suas competências organizacionais tem determinado a sua competitividade no cenário internacional. Em suma, estas competências retratam a trajetória da empresa, o aprendizado na busca pelos mercados externos, sua capacidade de entender novas culturas e o nível de envolvimento com os mercados externos.

5.4 Análise Intercasos

Nesta seção, será realizada uma análise cruzada das competências organizacionais desenvolvidas durante a trajetória e, principalmente, busca pelo mercado internacional das três em-

presas estudadas. Como a análise individual das competências organizacionais dos casos estudados baseou-se na estrutura teórica apresentada no Capítulo 2, a análise cruzada também se baseia nesta estrutura, porém de forma comparativa entre as empresas estudadas. Desta forma, a análise desta seção está estruturada de acordo com as três competências organizacionais da referida estrutura teórica.

Além disso, como o desenvolvimento de competências organizacionais para a inserção internacional está estritamente ligado ao processo de internacionalização realizado pelas empresas estudadas, apresenta-se também uma análise comparativa deste processo.

5.4.1 Competência A: Domínio da Tecnologia de Processo

A competência “domínio da tecnologia de processo” reflete, principalmente, os conhecimentos acumulados pelas empresas e a capacidade de utilização dos mesmos. Em todos os casos estudados, esta competência tem possibilitado a diversificação produtiva e de mercados, através da integração tecnológica. No caso da Empresa Beta, características importantes podem ser observadas nestes tipos de diversificação, pois, apesar de ser a empresa mais antiga dentre as estudadas, tem se mantido no segmento de calçados de segurança durante grande parte de sua trajetória. No entanto, a Empresa Beta apresentou a maior expansão internacional em termos de mercados geográficos e a maior participação das exportações no faturamento total. O foco num mercado específico e a experiência da Empresa Beta talvez sejam fatores que determinaram este desempenho. Partindo-se do foco estreito e do acesso aos mercados internacionais, o caso da Empresa Beta assemelha-se aos casos das empresas denominadas “campeãs ocultas” apresentadas por Simon (2003), pois está em conformidade com os critérios utilizados na determinação destas empresas, ou seja: posicionamento entre os líderes do

mercado mundial; médio porte e vendas inferiores a US\$ 1 bilhão ao ano; e baixa visibilidade junto ao público. Nos casos da Empresa Alfa e da Empresa Gama, a atuação em vários segmentos de mercados - além da indústria calçadista - tem possibilitado a diferenciação em relação à concorrência e, ao mesmo tempo, dificultado a imitação.

Apesar de diferentes estratégias em relação aos segmentos de mercado, a Empresa Alfa - diversificada - e a Empresa Beta - focada no segmento de calçados de segurança - apresentam dependências de caminho favoráveis, pois os conhecimentos acumulados durante décadas têm possibilitado, respectivamente, posições de destaque no cenário nacional e internacional. Embora com uma trajetória recente, a Empresa Gama também está desenvolvendo uma dependência de caminho favorável semelhante ao processo desenvolvido pela Empresa Alfa, ou seja, através da atuação em diversos segmentos de mercado.

As posições de destaque ocupadas por todas as empresas estudadas exigem uma constante atualização e acompanhamento de tendências, o que auxilia o domínio da tecnologia de processo, de acordo com o negócio de cada empresa. Em cada caso, destaca-se:

- a) Empresa Alfa: líder nacional no fornecimento de adesivos industriais para calçados;
- b) Empresa Beta: posicionamento entre os três maiores fabricantes de biqueiras do mundo; e
- c) Empresa Gama: fornecedora de grandes empresas da indústria calçadista brasileira.

Outras atividades que sustentam esta competência nas empresas estudadas estão na área de P&D. Nas três empresas estudadas, o P&D emerge, em parte, através da exploração de novos mercados externos. Especificamente no caso da Empresa Gama, a cooperação em P&D com alguns fornecedores auxilia a competição em seus segmentos do setor de componentes caracterizados como intensos em tecnologia e diferenciação. Ainda neste caso, como a empresa

trabalha com produtos personalizados, o domínio da tecnologia de processo é fundamental para propiciar um rápido atendimento ao cliente, o que envolve desde a criação até o produto final.

Em todas as empresas analisadas, esta competência capacita a redução de custos através da otimização dos processos. Neste ponto, o caso da Empresa Beta é o mais destacável, pois a empresa possui fabricação própria de ferramentas para suas unidades de negócio. No caso da Empresa Alfa, destaca-se o conhecimento da empresa em relação às melhores práticas de utilização de seus produtos, o que possibilita otimizar os processos dos clientes através da transferência da tecnologia de processo.

Em suma, percebe-se que esta competência possui aspectos de sustentação tanto semelhantes quanto diferentes nos três casos estudados. Independente disso, nota-se que, mesmo com aspectos de sustentação semelhantes, o que difere e capacita estas empresas para a competição em nível internacional é a integração idiossincrática destes aspectos para a formação desta competência. A partir desta competência, ficam evidentes as possibilidades de integração horizontal – aquisição de outras empresas na mesma linha de negócios – e de diversificação horizontal – a entrada em novos segmentos de mercado através da utilização dos conhecimentos sobre os processos atuais – pelas empresas estudadas.

5.4.2 Competência B: Capacidade de Entender os Mercados

O desenvolvimento da competência “capacidade de entender os mercados” deve-se, principalmente, à distância psíquica existente entre os mercados externos e o país de origem das empresas estudadas. Na tentativa de entender os diversos mercados externos, as empresas

analisadas têm utilizado inúmeras formas, de acordo com seu negócio e seus objetivos de expansão internacional.

O acúmulo de conhecimentos gerais e específicos sobre os mercados é uma característica comum entre as empresas analisadas. O desenvolvimento destes conhecimentos, principalmente os específicos, exige esforços maiores para a Empresa Alfa e a Empresa Gama, pois atuam em outros segmentos de mercado além da indústria calçadista, os quais também exigem tais conhecimentos. Devido à concentração na fabricação de componentes destinados à indústria calçadista durante décadas, a Empresa Beta possui uma capacidade considerável de entender os diferentes mercados externos, o que pode ser observado através da expansão da empresa para inúmeros países e pela entrada em mercados de países industrializados.

Um aspecto decorrente dos conhecimentos específicos, nos casos da Empresa Alfa e da Empresa Beta, é a adaptação dos produtos de acordo com o mercado. Isto demonstra fisicamente esta competência de ambas as empresas. Desta forma, através da P&D e das consequentes adaptações realizadas por estas empresas, novos mercados externos podem ser explorados e os atuais incrementados. Especificamente no caso da Empresa Beta, o crescimento de suas vendas para países industrializados deve-se ao cumprimento das especificações técnicas previstas pelas normas de cada mercado. Já no caso da Empresa Gama, os produtos para os mercados interno e externo são praticamente os mesmos, com exceção da personalização da marca do cliente.

Outro ponto comum entre as empresas analisadas e que auxilia no entendimento dos mercados externos é a participação nos consórcios de exportação na ASSINTECAL. A Empresa Alfa e a Empresa Gama participam do mesmo consórcio (*Shoe Solution*), enquanto a Empresa

Beta participa de um consórcio específico de fabricantes de componentes voltados para o segmento de calçados de segurança (*Safety*). Apesar da Empresa Beta não participar do mesmo consórcio da Empresa Alfa e da Empresa Gama, percebe-se que os benefícios obtidos pelas empresas estudadas são basicamente os mesmos, destacando-se a troca de informações entre os participantes, o que auxilia na sustentação desta competência.

Dentre os casos analisados, a Empresa Alfa é a única empresa que fornece, além de seus produtos, serviços para os clientes do mercado externo. É claro que isso se deve, em parte, ao tipo de produto fabricado e comercializado pela empresa, mas, no entanto, revela um aspecto que sustenta substancialmente a competência da Empresa Alfa de entender os mercados externos, pois, através destes serviços, a empresa está em contato direto com diferentes clientes e culturas.

Em relação às informações obtidas sobre os mercados externos, destaca-se a disseminação destas no ambiente interno das empresas estudadas, o que auxilia significativamente a competência de cada empresa de entender os mercados externos. Apesar do uso de diferentes mecanismos, os casos da Empresa Beta e da Empresa Alfa se destacam no aproveitamento das informações obtidas sobre os mercados externos, através da disseminação em todo ambiente interno. No caso da Empresa Gama, as informações sobre os mercados externos estão concentradas nas áreas que possuem contato direto com estes mercados ou por eles diretamente influenciadas.

Em geral, as empresas estudadas se relacionam com os mercados externos de diversas formas, principalmente através da participação em feiras setoriais e de visitas diretas aos clientes. Além da utilização destas formas, a Empresa Gama e a Empresa Alfa se destacam no relacio-

namento com o mercado externo através da utilização de algumas formas particulares e permanentes de contato. No caso da Empresa Gama, isto pode ser observado através da presença nos mercados externos em momentos de definição de moda e do caráter complementar de seus produtos que proporcionam a sucessão de negócios. No caso da Empresa Alfa, os serviços prestados aos clientes através do acompanhamento técnico proporcionam a fidelização dos mesmos. Embora de forma diferenciada, em ambos os casos a idéia é passar a imagem da empresa como um parceiro para relacionamentos duradouros.

Em suma, esta competência desenvolvida pelas empresas estudadas baseia-se, fundamentalmente, na gestão dos relacionamentos com os mercados externos. Independente dos mecanismos utilizados, cada empresa estudada tem a sua forma de entender os atuais e potenciais mercados externos, o que envolve um processo de obtenção de informações, disseminação no ambiente interno da empresa e o retorno para o mercado, seja na forma de produto ou serviço.

5.4.3 Competência C: Habilidade de Agregar Parceiros (Distribuidores)

As formas de inserção internacional adotadas pelas empresas estudadas baseiam-se na exportação e, atualmente, nenhuma destas empresas possui planos de instalação de subsidiárias no exterior, seja de venda ou produção. No entanto, a Empresa Alfa e a Empresa Beta já desenvolveram passos significativos de comprometimento com o mercado externo, através do vínculo com vários representantes/distribuidores. No caso da Empresa Gama, a habilidade de estabelecer relacionamentos com parceiros no exterior não está desenvolvida de forma concreta, apesar de já possuir algumas ações neste sentido. Portanto, esta competência restringe-se aos casos da Empresa Alfa e da Empresa Beta.

Apesar de ações semelhantes, a Empresa Alfa e a Empresa Beta desenvolveram a competência de agregar parceiros a partir de necessidades distintas. A Empresa Beta já necessitava de um determinado volume de vendas no mercado externo a partir da opção pela fabricação de alguns produtos nos quais a capacidade do mercado interno era restrita. No caso da Empresa Alfa, o mercado interno era amplo, mas, mesmo assim, a empresa buscou parceiros para a expansão de suas exportações.

Em ambos os casos, a gestão do relacionamento com os representantes/distribuidores é responsável pelo maior volume das exportações. A partir da atratividade do mercado, a Empresa Alfa e a Empresa Beta buscam firmar parceiros para distribuição ou disseminação de seus produtos. Embora ambas as empresas possuam distribuidores com estoque próprio, a inserção da Empresa Beta em mercados de concorrência acirrada no fornecimento de componentes, tais como Estados Unidos e alguns países da Europa, deve-se, em geral, a estes distribuidores. Especificamente no caso da Empresa Alfa, os relacionamentos com os parceiros no exterior possibilitam uma melhor programação da produção e um aprendizado logístico devido à sua atuação em diversos segmentos de mercado. A orientação e acompanhamento dos técnicos junto aos distribuidores auxiliam a sustentar esta competência da empresa.

Em suma, a competência da Empresa Alfa e da Empresa Beta de agregar representantes/distribuidores proporciona a estas empresas uma ampla diversificação em termos de mercados geográficos. Em ambos os casos, a gestão própria das atividades com o mercado externo proporciona o acúmulo de experiências e um aprendizado gradual que fortalece esta competência das empresas.

A tabela a seguir sintetiza os aspectos que sustentam as competências organizacionais identificadas nas empresas estudadas.

Tabela 18

Aspectos de sustentação das competências organizacionais desenvolvidas pelas empresas estudadas para a inserção internacional

Competências organizacionais e aspectos de sustentação	Empresas		
	Alfa	Beta	Gama
Domínio da tecnologia de processo	x	x	x
Acumulação de conhecimentos	x	x	x
Atualização tecnológica (acompanhamento de tendências)	x	x	x
Conhecimento das melhores práticas de utilização de seus produtos	x		
Cooperação com fornecedores			x
Dependência de caminho	x	x	
Diversificação produtiva e de mercados	x	x	x
Fornecimento para fábricas de calçados de “ponta”			x
Integração tecnológica	x	x	x
Oferecimento de soluções em produtos num pequeno espaço de tempo			x
Pesquisa e desenvolvimento (P&D)	x	x	x
Capacidade de entender os mercados	x	x	x
Adaptação dos produtos	x	x	
Busca das informações e disseminação no ambiente interno	x	x	x
Conhecimentos gerais e específicos sobre os mercados	x	x	x
Desenvolvimento de produtos independentes e complementares			x
Experiências acumuladas		x	
Foco em soluções de produtos			x
Necessidade de compreensão da distância psíquica		x	
Participação no consórcio de exportação	x	x	x
Pesquisa e desenvolvimento (P&D)	x		
Presença em momentos de lançamento de moda			x
Relacionamento com os mercados	x	x	x
Serviços de pós-venda; fidelização	x		
Treinamento dos técnicos	x		
Habilidade de agregar parceiros	x	x	
Aprendizado logístico	x		
Aprendizagem através de experiências próprias e de outras empresas	x		
Estratégia de inserção internacional centrada na exportação	x	x	
Gestão comercial	x	x	
Gestão própria das atividades internacionais	x	x	
Necessidade de entrega imediata		x	
Orientação técnica	x		
Programação da produção	x		
Tradição e confiança	x		

Fonte: elaborada pelo autor

5.4.4 A Internacionalização das Empresas Estudadas

Apesar da inserção internacional em diferentes épocas, as três empresas estudadas iniciaram esta inserção através da exportação para países da América Latina. Em todos os casos estudados, constatou-se que a exportação é a ação dominante em direção ao mercado internacional. Especificamente nos casos da Empresa Alfa e da Empresa Beta, as exportações baseiam-se nas relações estabelecidas com os distribuidores ou representantes locais nos mercados importadores. Conforme já mencionado, em nenhum dos casos estudados verificou-se a intenção de instalação de subsidiárias de vendas ou produção no mercado externo.

Todas as empresas estudadas consideram a internacionalização como um processo irreversível e estão o desenvolvendo de forma gradual através do comprometimento crescente com o mesmo. No entanto, os processos de internacionalização da Empresa Alfa e da Empresa Gama partiram de necessidades diferenciadas comparativamente à Empresa Beta, pois, neste último caso, o mercado interno era restrito e a empresa necessitava da penetração no mercado externo. Já nos casos da Empresa Alfa e da Empresa Gama, apesar do mercado interno apresentar alternativas de comercialização, estas empresas se lançaram no mercado externo a fim de ampliar seus mercados e suas vendas. Ainda tratando-se do início do processo de internacionalização, a Empresa Alfa e a Empresa Beta possuem semelhanças em relação à postura proativa e às ações planejadas. No caso da Empresa Gama, o processo de internacionalização iniciou de forma reativa e, somente com o passar do tempo, a empresa adotou uma postura proativa e planejada de suas ações em direção ao mercado externo.

Em relação aos mercados geográficos de atuação, a Empresa Alfa e a Empresa Gama apresentam, basicamente, uma internacionalização regional, pois grande parte dos mercados im-

portadores está localizada na América do Sul. No caso da Empresa Beta, esta já exporta para mercados de Primeiro Mundo, o que caracteriza uma internacionalização completa de acordo com os mercados de atuação.

Analisando-se os objetivos iniciais e atuais de internacionalização das empresas Alfa e Beta, corrobora-se a assertiva de que as motivações ou determinantes para a expansão internacional se alteram com o tempo. Em suma, a partir da análise dos processos de internacionalização desenvolvidos pelas empresas estudadas, constata-se que estes processos estão parcialmente de acordo com os pressupostos do modelo da Escola Nórdica, o que confirma o maior poder explanatório deste modelo para as empresas que estão nos estágios iniciais do processo de internacionalização, como, por exemplo, o baixo comprometimento de recursos com o mercado externo através da prática da exportação.

CONCLUSÃO

De acordo com os casos estudados, corrobora-se o fato de que as teorias apresentadas do processo de internacionalização não explicam, em sua plenitude, os movimentos realizados pelas empresas em direção ao mercado externo. No entanto, o modelo da Escola de Uppsala oferece parcialmente uma base explicativa para tais movimentos, especialmente em relação ao desenvolvimento de competências organizacionais.

Como pôde ser observado, as empresas estudadas desenvolvem suas competências organizacionais através de ações graduais e de aprendizagens sucessivas, as quais resultam num comprometimento crescente com o mercado externo. Contudo, o comprometimento destas empresas com o mercado externo em termos de investimento direto ainda é baixo, pois objetivam obter as vantagens da exportação, tais como o baixo investimento e a flexibilidade para mudanças de mercados.

Através deste estudo, observou-se que as empresas estudadas desenvolvem competências organizacionais basicamente semelhantes. No entanto, o caso da Empresa Gama é o único que não possibilita a utilização integral da estrutura teórica desenvolvida para análise das compe-

tências organizacionais, pois, apesar de apresentar alguns esforços iniciais, essa empresa ainda não possui a competência “habilidade de agregar parceiros” de forma bem definida. As razões para a aplicação parcial da referida estrutura teórica no caso da Empresa Gama podem ser atribuídas ao seu pequeno porte e à sua recente internacionalização. Portanto, verifica-se que a aplicação da estrutura teórica de análise desenvolvida é mais efetiva nas empresas que já possuem experiências não muito recentes com os mercados externos, principalmente aquelas que possuem estratégias de inserção internacional centradas na exportação.

Apesar das empresas estudadas desenvolverem competências organizacionais semelhantes e de possuírem níveis e processos de internacionalização também semelhantes, os aspectos que sustentam tais competências podem variar conforme sintetizado na Tabela 18. Isto se justifica pela integração idiossincrática dos recursos das empresas e na sua disposição na estratégia de internacionalização.

Em geral, os casos estudados indicam alguns aspectos que podem sustentar as competências organizacionais nos estágios iniciais do processo de internacionalização ou de baixo comprometimento com o mercado externo. Além disso, constatou-se que as empresas estudadas apresentam alguns aspectos semelhantes em relação ao desenvolvimento de suas competências organizacionais, a saber (vide Tabela 18):

- a) domínio da tecnologia de processo: acumulação de conhecimentos, atualização e integração tecnológica, diversificação produtiva e de mercados e pesquisa e desenvolvimento;
- b) capacidade de entender os mercados: disseminação das informações no ambiente interno, acúmulo de conhecimentos gerais e específicos sobre os mercados, participação nos consórcios de exportação e gestão do relacionamento com os mercados externos; e

c) habilidade de agregar parceiros: estratégia de inserção internacional centrada na exportação, gestão do relacionamento comercial com os representantes e/ou distribuidores e gestão própria das atividades internacionais.

Na busca pelo entendimento do desenvolvimento de competências organizacionais para inserção internacional, algumas questões que não estão contempladas neste estudo emergiram e, ao mesmo tempo, instigaram o pesquisador para futuros trabalhos, tais como:

- Qual é o modelo teórico do processo de internacionalização que predomina ou explica de melhor forma a inserção das empresas brasileiras do setor de componentes no mercado externo?
- Como as empresas de destaque no cenário competitivo internacional do setor de componentes, tais como as sul-coreanas e as italianas, desenvolvem suas competências organizacionais?
- E nos principais setores exportadores do Brasil, como são desenvolvidas as competências organizacionais em direção ao mercado externo?
- Como as empresas que possuem subsidiárias no exterior desenvolvem suas competências organizacionais? O que difere e o que se assemelha às competências organizacionais desenvolvidas pelas empresas que praticam a exportação?

Considerando-se a assertiva de que a competição atual ocorre em torno das competências, estudos neste sentido tornam-se potencialmente importantes para a inserção competitiva das empresas brasileiras no mercado externo. Sugere-se, então, a realização de pesquisas semelhantes em outros setores a fim de contribuir com a inserção qualitativa e/ou quantitativa das empresas brasileiras no mercado internacional.

Por fim, como limitações e barreiras encontradas no desenvolvimento deste estudo, a maior participação das instituições de classe contatadas na fase preparatória, com exceção da ASSINTECAL, poderia reforçar os resultados obtidos nesta fase do estudo. Outra limitação refere-se à coleta de dados. Durante a realização das entrevistas, algumas questões foram parcialmente respondidas e outras totalmente desprezadas pelos entrevistados, os quais alegaram o caráter estratégico da informação solicitada. Isto ocorreu nos três casos estudados, porém, no caso da Empresa Gama, a restrição de acesso às informações ocorreu de forma mais acentuada. Tal fato implica na ausência de algumas informações contidas nos demais casos estudados, como, por exemplo, os dados sobre faturamento e exportação da empresa, os quais foram solicitados através do formulário de autopreenchimento.

Como o presente trabalho baseia-se, em parte, numa análise qualitativa através do estudo de casos múltiplos, as replicações realizadas objetivam a generalização analítica, conforme já mencionado no Capítulo 3, e eliminam qualquer possibilidade de generalização estatística sobre as análises e considerações realizadas. Além disso, a análise intercasos é limitada, pois as empresas estudadas pertencem a diferentes segmentos de produto do setor de componentes, e apenas três casos foram estudados, fato que possibilita a obtenção de outros resultados mediante um estudo de maior alcance.

Em geral, observou-se que os estudos na cadeia coureiro-calçadista centram-se no elo da indústria calçadista, o que reflete num reduzido número dos mesmos no setor de componentes comparativamente ao referido elo e, conseqüentemente, numa base menor de apoio para o pesquisador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABICALÇADOS. *Resenha Estatística 2003*. Novo Hamburgo: 2003. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/doc_resenha.php> Acesso em: 09 jun. 2003.
- AMATO NETO, J. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais*: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDREWS, K.R. *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Pamplona: EUNSA, 1977.
- ARRUDA, C.A.; GOULART, L.; BRASIL, H.V. Estratégias de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- ASSINTECAL: banco de dados. Acesso em: 06 mar. 2003 (a).
- _____. *Balanco Anual 2002 da ASSINTECAL* – Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. Disponível em: <http://www.assintecal.org.br/sistemas/site/download/apresentacoes/assintecal_balanco_social2002.zip> Acesso em: 12 mar. 2003 (b).
- BARNEY, J.B. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, pp. 99-119, 1991.
- BARRETTO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras*: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- BAUERSCHMIDT, A.; SULLIVAN, D.; GILLESPIE, K. Common factors underlying barriers to export: studies in the U.S. paper industry. *Journal of International Business Studies*, v. 16, n. 3, pp. 111-123, 1985.
- BRASIL, H.V. Internacionalização e Globalização. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- _____. et al. Pesquisa de Campo sobre a Internacionalização das Empresas Brasileiras. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BUCKLEY, P. O Futuro da Empresa Multinacional. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- CARVALHO, L.C.; BRASIL, H.V. O Aprendizado e as Organizações. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

- CARVALHO, M.de; ROCHA, A.da. Por que as empresas deixam de exportar: um olhar para a indústria brasileira de calçados. In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras*: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 4, pp. 118-128, jul.-ago. 1995.
- CONNER, K.R. A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, v. 17, n. 1, pp. 121-154, 1991.
- COSTA, A.B.da; FLIGENSPAN, F.B. *Avaliação do Movimento de Relocalização Industrial de Empresas de Calçados do Vale do Sinos*. Porto Alegre: SEBRAE, 1997.
- COUTINHO, L.G.; FERRAZ, J.C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*: Competitividade da Indústria de Calçados – Nota Técnica Setorial do Complexo Têxtil. Campinas: UNICAMP, 1993.
- COUTINHO, L.G. et al. *Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil*: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia Couro-Calçados. Campinas: UNICAMP, 2002.
- FENSTERSEIFER, J.E. Introdução. In: _____. (Org.). *O Complexo Calçadista em Perspectiva*: Tecnologia e Competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- _____; GOMES, J.A. Análise da Cadeia Produtiva do Calçado do Couro. In: FENSTERSEIFER, J.E. (Org.). *O Complexo Calçadista em Perspectiva*: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995-a.
- _____; _____. Estratégias de Produção na Indústria Calçadista: Análise do Best-Practice. In: FENSTERSEIFER, J.E. (Org.). *O Complexo Calçadista em Perspectiva*: Tecnologia e Competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995-b.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em Diferentes Arranjos Empresariais – O caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FONSECA, R.G.da. Prefácio à 3ª Edição. In: MINERVINI, N. *O Exportador*. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FRISCHTAK, C.R. *Avaliação do Projeto Setorial Integrado promovido pela APEX, a ASSINTECAL e a ABRAMEQ*: Setor de Máquinas e Componentes para Couro, Calçados e Afins. FUNCEX, 2002.
- GHEMAWAT, P. *A Estratégia e Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GOMEZ, G.R. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Malaga: Aljibe, 1996.
- GORINI, A.P.; SIQUEIRA, H.G. de. *Complexo Coureiro-Calçadista*. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
- GOULART, L.; BRASIL, H.V.; ARRUDA, C.A. A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- GRANT, R.M. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, pp. 109-122, 1996.
- GUIA ECONÔMICO DO VALE 1994. Novo Hamburgo: Grupo Editorial Sinos, ano 25.

- GUIA ECONÔMICO DO VALE 1996. Novo Hamburgo: Grupo Editorial Sinos, ano 27.
- GUIA ECONÔMICO DO VALE 1997. Novo Hamburgo: Grupo Editorial Sinos, ano 28.
- GUIA ECONÔMICO DO VALE 2003/2004. Novo Hamburgo: Grupo Editorial Sinos, ano 31.
- HAMEL, G. The Concept of Core Competence. In: HAMEL, G.; HEENE, A. *Competence-based Competition*. England: John Wiley & Sons, 1994.
- HARB, A.G.; ROSSETTO, C.R. As competências essenciais no setor supermercadista. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2002, Recife. *Anais*. Recife: Observatório da Realidade Organizacional - PROPAD/UFPE - ANPAD, 2002. 1 CD.
- HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- HERZOG, L.T. Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. *Boletín de Estudios Económicos*, v. 56, n. 172, pp. 5-21, 2001.
- HEXSEL, A.; PAIVA, E. Estudo de Dois Casos Brasileiros. In: SIMON, H. *As Campeãs Ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, pp. 23-32, 1977.
- LEI, D.; HITT, M.A.; BETTIS, R. Competências Essenciais Dinâmicas Mediante a Metaaprendizagem e o Contexto Estratégico. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, v. 13, pp. 111-125, 1992.
- MACHLUP, F. Theories of the firm: marginalist, behavioral, managerial. *American Economic Review*, v. 57, pp. 201-220, 1967.
- MAGALHÃES, F.S.de; ROCHA, A.da. A formação de executivos internacionais. In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- MDIC. *Fórum de Competitividade: diálogo para o desenvolvimento*. Cadeia Produtiva de Couro e Calçados. Diagnóstico. Brasília-DF, outubro 2001.
- _____. *Fórum de Competitividade: diálogo para o desenvolvimento*. Cadeia Produtiva de Couro e Calçados. Relatório de Resultados. Brasília-DF, dezembro 2002.
- MINERVINI, N. *O Exportador*. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O Processo da Estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NANDA, A. Resources, capabilities and competencies. In: MOINGEON, B.; EDMONDSON, A (Eds.). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: SAGE, 1996.

- OLIVEIRA JR., M.de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.de M. (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- PENNA, J.C. O Brasil e o Panorama Internacional. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- PENROSE, E.T. *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Madrid: Aguilar, 1962.
- PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, pp. 179-191, 1993.
- PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva*: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Competição on Competition*: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, pp. 79-91, may.-jun. 1990.
- QUINN, J.B. Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, pp. 9-21, summer 1999.
- ROCHA, A.da. Prefácio. In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras*: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- _____; ARKADER, R. Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças. In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras*: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- _____; BLUNDI, M.D.S.; DIAS, V.T. O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70. In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras*: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- _____; CHRISTENSEN, C.H. Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990). In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras*: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- ROESE, M. A Metodologia do Estudo de Caso. *Cadernos de Sociologia*, v. 9. Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Porto Alegre: UFRGS, pp. 189-200, 1998.
- RUAS, R. O Conceito de Cluster e as Relações Interfirmas no Complexo Calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, J.E. (Org.). *O Complexo Calçadista em Perspectiva*: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- _____. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUMELT, R.P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In: LAMB, B. (Ed.). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- _____. Theory, Strategy, and Entrepreneurship. In: TEECE, D. (Ed.). *The Competitive Challenge*. Cambridge: Ballinger, 1987.
- _____. Foreword. In: HAMEL, G.; HEENE, A. (Ed.). *Competence-based Competition*. New York: John Wiley, 1994.

- SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V.C.de; SILVA, M.S.M. Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação. In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras*: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- SCHMITZ, H. From Ascribed to Earned Trust in Exporting Clusters. *Journal of International Economics*, v. 48, pp. 139-150, 1999.
- SELZNICK, P. *A Liderança na Administração*: Uma Interpretação Sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- SIMON, H. *As Campeãs Ocultas*: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L.E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, pp. 57-68, mar.-apr. 1992.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, pp. 509-533, 1997.
- ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, pp. 333-356, 1998.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, pp. 171-180, 1984.
- _____. The Resource-based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, v. 16, pp. 171-174, 1995.
- WRIGHT, P.L.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica*: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R.K. *Estudo de Caso*: Planejamento e Métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - E-mails Enviados na Fase Preparatória

Prezado Sr(a). XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Empresa: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (setor de componentes)

Sou pesquisador do Mestrado em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e estou realizando uma pesquisa sobre as **características (competências organizacionais) das empresas do setor de componentes para couro, calçados e artefatos do Vale do Sinos que estão inseridas internacionalmente**. Inicialmente, pretendo identificar algumas empresas deste setor que possuem **atividades relevantes no mercado externo** (independente de ser pequena, média ou grande empresa). Desta forma, como a EMPRESA X é uma empresa do próprio setor e conhece suas peculiaridades, principalmente, neste caso, relacionadas à concorrência, solicito a identificação de algumas destas empresas. Esta identificação pode ser feita apenas através do nome da empresa (razão social). Fica a critério do respondente o número de empresas a serem indicadas.

A identificação solicitada é como uma opinião da EMPRESA X, ou seja, qual(is) empresa(s) do setor de componentes para couro, calçados e artefatos do Vale do Sinos a EMPRESA X considera que possui(em) atividades relevantes no mercado internacional?

Em anexo, envio um resumo da pesquisa mencionada. Esta pesquisa está sendo desenvolvida com o intuito de colaborar com o desenvolvimento regional (Vale do Sinos) e com o próprio setor de componentes, principalmente em relação ao melhor conhecimento das características das empresas inseridas internacionalmente. Assim que obtiver alguns resultados parciais ou finais, estarei enviando-os às empresas colaboradoras como forma de retribuir a participação no estudo.

Desde já, agradeço a sua atenção e conto com a sua colaboração.
Qualquer dúvida, sinta-se à vontade em contatar-me.

Sds,
Fábio Dal-Soto.
Mestrando em Administração - UNISINOS

APÊNDICE A - E-mails Enviados na Fase Preparatória – cont.

Prezado Sr(a). XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Empresa: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (setor de calçados)

Sou pesquisador do Mestrado em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e estou realizando uma pesquisa sobre as **características (competências organizacionais) das empresas do setor de componentes para couro, calçados e artefatos do Vale do Sinos que estão inseridas internacionalmente**. Inicialmente, pretendo identificar algumas empresas deste setor que possuem **atividades relevantes no mercado externo** (independente de ser pequena, média ou grande empresa). Desta forma, como a EMPRESA X é uma empresa pertencente ao setor calçadista e está relacionada ao setor estudado, solicito a identificação de algumas destas empresas. Esta identificação pode ser feita apenas através do nome da empresa (razão social). Fica a critério do respondente o número de empresas a serem indicadas.

A identificação solicitada é como uma opinião da EMPRESA X, ou seja, qual(is) empresa(s) do setor de componentes para couro, calçados e artefatos do Vale do Sinos a EMPRESA X considera que possui(em) atividades relevantes no mercado internacional?

Em anexo, envio um resumo da pesquisa mencionada. Esta pesquisa está sendo desenvolvida com o intuito de colaborar com o desenvolvimento regional (Vale do Sinos) e, em específico, com o complexo coureiro-calçadista. Assim que obtiver alguns resultados parciais ou finais, estarei enviando-os às empresas colaboradoras como forma de retribuir a participação no estudo.

Desde já, agradeço a sua atenção e conto com a sua colaboração.
Qualquer dúvida, sinta-se à vontade em contatar-me.

Sds,
Fábio Dal-Soto.
Mestrando em Administração - UNISINOS

APÊNDICE A - E-mails Enviados na Fase Preparatória – cont.

Prezado Sr(a). XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Empresa: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (setor de curtumes)

Sou pesquisador do Mestrado em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e estou realizando uma pesquisa sobre as **características (competências organizacionais) das empresas do setor de componentes para couro, calçados e artefatos do Vale do Sinos que estão inseridas internacionalmente**. Inicialmente, pretendo identificar algumas empresas deste setor que possuem **atividades relevantes no mercado externo** (independente de ser pequena, média ou grande empresa). Desta forma, como a EMPRESA X é uma empresa pertencente ao setor de curtumes e está relacionada ao setor estudado, solicito a identificação de algumas destas empresas. Esta identificação pode ser feita apenas através do nome da empresa (razão social). Fica a critério do respondente o número de empresas a serem indicadas.

A identificação solicitada é como uma opinião da EMPRESA X, ou seja, qual(is) empresa(s) do setor de componentes para couro, calçados e artefatos do Vale do Sinos a EMPRESA X considera que possui(em) atividades relevantes no mercado internacional?

Em anexo, envio um resumo da pesquisa mencionada. Esta pesquisa está sendo desenvolvida com o intuito de colaborar com o desenvolvimento regional (Vale do Sinos) e, em específico, com o complexo coureiro-calçadista. Assim que obtiver alguns resultados parciais ou finais, estarei enviando-os às empresas colaboradoras como forma de retribuir a participação no estudo.

Desde já, agradeço a sua atenção e conto com a sua colaboração.
Qualquer dúvida, sinta-se à vontade em contatar-me.

Sds,
Fábio Dal-Soto.
Mestrando em Administração – UNISINOS

APÊNDICE A - E-mails Enviados na Fase Preparatória – cont.

Prezado Sr(a). XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Entidade: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (relacionada ao complexo coureiro-calçadista)

Sou pesquisador do Mestrado em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e estou realizando uma pesquisa sobre as **características (competências organizacionais) das empresas do setor de componentes para couro, calçados e artefatos do Vale do Sinos que estão inseridas internacionalmente**. Inicialmente, pretendo identificar algumas empresas deste setor que possuem **atividades relevantes no mercado externo** (independente de ser pequena, média ou grande empresa). Desta forma, como a ENTIDADE X é uma entidade que está relacionada ao setor estudado, solicito a identificação de algumas destas empresas. Esta identificação pode ser feita apenas através do nome da empresa (razão social). Fica a critério do respondente o número de empresas a serem indicadas.

A identificação solicitada é como uma opinião da EMPRESA X, ou seja, qual(is) empresa(s) do setor de componentes para couro, calçados e artefatos do Vale do Sinos a EMPRESA X considera que possui(em) atividades relevantes no mercado internacional?

Em anexo, envio um resumo da pesquisa mencionada e também o projeto da mesma na íntegra. Esta pesquisa está sendo desenvolvida com o intuito de colaborar com o desenvolvimento regional (Vale do Sinos) e, em específico, com o complexo coureiro-calçadista. Assim que obtiver alguns resultados parciais ou finais, estarei enviando-os às entidades colaboradoras como forma de retribuir a participação no estudo.

Desde já, agradeço a sua atenção e conto com a sua colaboração.
Qualquer dúvida, sinta-se à vontade em contatar-me.

Sds,

Fábio Dal-Soto.

Mestrando em Administração - UNISINOS

APÊNDICE B - Empresas Indicadoras

Setor	Empresa Indicadora	Cidade	UF	Segmentos de Atuação (1)	Empresa(s) Indicada(s)
Calçados	Calçados Azaléia S. A.	Parobé	RS		Empresa Beta
	Calçados Bibi	Parobé	RS		Boxprint; Amazonas; Arteccla; Brasilplast; Endutex
	Calçados Dilly Ltda.	Novo Hamburgo	RS		Induplastic
	Calçados Orquídea Ltda.	Sapiranga	RS		Amapá; Amazonas; Arteccla; Empresa Alfa; Formas Kunz; Felix Formas; Acoreal; Espumasinós; Metalúrgica Daniel; Metalúrgica Altero; FCC; Boxprint; Caeté; Inject
	Calçados Ramarim Ltda.	Nova Hartz	RS		FCC
Componentes	AHB Comércio e Representações Ltda.	Novo Hamburgo	RS	2-8-12	Arteccla; Empresa Alfa; FCC
	Amapá do Sul S A Indústria de Borracha	Novo Hamburgo	RS	10-11	Boxprint; Empresa Gama; Metalgrin; Empresa Alfa; Arteccla
	Arteccla Indústrias Químicas Ltda.	Campo Bom	RS	2-7-8	Amazonas; Empresa Alfa
	Casquinha Enfeites para Calçados Ltda.	Campo Bom	RS	1	Arteccla; Empresa Alfa; Amapá; Empresa Beta
	Corium Química Ltda.	Estância Velha	RS	8	TFL; Stahl; Noko; MK Química
	Elite Indústria de Injetados Ltda.	Novo Hamburgo	RS	10	Metalgrin; Sace; Inject
	Escowal Escovas Industriais Ltda.	Novo Hamburgo	RS	4	Arteccla; Elite; Amazonas; Empresa Alfa; Casquinha
	Fausto Martins Dias	Novo Hamburgo	RS	2-7-10	Arteccla; Empresa Alfa; Amapá; Líder; Elite; Box-flex
	FCC Fornecedora de Componentes Químicos e Couros Ltda.	Campo Bom	RS	8	Amapá; Formas Kunz; Empresa Beta
	Formas Kunz Ltda.	Novo Hamburgo	RS	4	Empresa Beta; Arteccla; Amazonas; FCC
	Galber Indústria e Comércio Ltda.	Novo Hamburgo	RS	1-2-6-8-11-12	Casquinha; Elite; Amapá; Empresa Gama; Suljet (Fausto Martins Dias)
	Injenova Indústria de Injetados Plásticos Ltda.	Novo Hamburgo	RS	10	Tamako; Formas Kunz; Arteccla
	Empresa Alfa	Novo Hamburgo	RS	8-9	Arteccla; Amapá; Metalgrin
	Madeireira Herval Ltda. (Divisão Química)	Dois Irmãos	RS	10-11	Arteccla; Amapá
Matrizaria Polako Ltda.	Novo Hamburgo	RS	4	Elton Matrizes; Mec Moldes; Elite	

APÊNDICE B - Empresas Indicadoras – cont.

Setor	Empresa Indicadora	Cidade	UF	Segmentos de Atuação (1)	Empresa(s) Indicada(s)
Componentes	Metalgrin Indústria de Plásticos Ltda.	Campo Bom	RS	10	Empresa Gama; Casquinha; Elite; Empresa Alfa; Componentes Alba; Polyu; Empresa Beta
	MK Química do Brasil Ltda.	Portão	RS	9	Tamako
	Novosinos Componentes para Calçados Ltda.	Novo Hamburgo	RS	7-10	Macton; Procal
	Empresa Beta	Campo Bom	RS	6-7-10	Herval; FCC; Artecota; Empresa Alfa; Amapá; Amazonas
	Rollafitas Comercial Ltda.	Novo Hamburgo	RS	1-2	Artecota; Empresa Beta; FCC; Casquinha; Escowal; Elite; ITM; Rollafitas
	Tamako Indústria e Comércio de Artefatos de Couro Ltda.	Novo Hamburgo	RS	2	Amapá; Empresa Alfa; Artecota; Amazonas
	TFL do Brasil Indústria Química Ltda.	São Leopoldo	RS	8-9	Empresa Alfa

Fonte: elaborada pelo autor.

Nota: (1) 1 = Acessórios; 2 = Cabedal; 3 = Embalagens; 4 = Ferramentaria; 5 = Insumos; 6 = Metais; 7 = Palmilha; 8 = Produtos químicos para calçados; 9 = Produtos químicos para couro; 10 = Saltos e solados; 11 = Sintético; 12 = Têxtil.

APÊNDICE C - Empresas Indicadas

Razão Social	Cidade	UF	Exportação 1998	Exportação 1999	Exportação 2000	Faixa de Exportação (1) 2001	Faixa de Exportação (1) 2002	Porte (2)	Segmentos de Atuação (3)	Nº de Indicações Recebidas
Artecola Indústrias Químicas Ltda.	Campo Bom	RS	X	X	X	2	2	3	2-7-8	14
Empresa Alfa	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	1	2	2	8-9	11
Amapá do Sul S A Indústria de Borracha	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	1	1	3	10-11	9
Amazonas Produtos para Calçados Ltda.	Novo Hamburgo	RS				1	1	2	10	7
Elite Indústria de Injetados Ltda.	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	2	1	2	10	6
FCC Fornecedora de Componentes Químicos e Couros Ltda.	Campo Bom	RS	X	X	X	1	1	3	8	6
Empresa Beta	Campo Bom	RS	X	X	X	2	2	2	6-7-10	6
Casquinha Enfeites para Calçados Ltda.	Campo Bom	RS				1		1	1	4
Box Print Grupograf Ltda.	Campo Bom	RS	X	X	X	1	1	3	3	3
Empresa Gama	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	1	1	1	1-3	3
Formas Kunz Ltda.	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	1		2	4	3
Metalgrin Indústria de Plásticos Ltda.	Campo Bom	RS	X		X	1	1	2	10	3
Inject Indústria de Injetados Ltda.	Campo Bom	RS	X	X	X	1	1	3	10	2
Tamako Indústria e Comércio de Artefatos de Couro Ltda.	Novo Hamburgo	RS			X	1	1	1	2	2
Boxflex Texon Componentes para Calçados Ltda.	Campo Bom	RS		X	X	1	1	1	2-6-7	1
Brasilplast Indústria de Sintéticos Ltda.	Sapiranga	RS				1		1	2	1
Caetê S A	Campo Bom	RS		X	X	1	1	2	3	1
Componentes para Calçados Alba Ltda.	Novo Hamburgo	RS			X		1	2	7-10	1
Elton Selau Matrizes Ltda.	Novo Hamburgo	RS		X	X	1	1	1	4	1
Endutex Brasil Ltda.	Três Coroas	RS	X	X	X	1	1	1	2	1

APÊNDICE C - Empresas Indicadas – cont.

Razão Social	Cidade	UF	Exportação 1998	Exportação 1999	Exportação 2000	Faixa de Exportação (1) 2001	Faixa de Exportação (1) 2002	Porte (2)	Segmentos de Atuação (3)	Nº de Indicações Recebidas
Escowal Escovas Industriais Ltda.	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	1	1	1	4	1
Espumasinos Indústrias Químicas Ltda.	São Leopoldo	RS	X	X	X	1	1	2	2-7-11	1
Fausto Martins Dias	Novo Hamburgo	RS				1	1	1	2-7-10	1
Felix Formas e Componentes Ltda.	Campo Bom	RS		X		1		2	4	1
Induplastic do Brasil Ltda.	Novo Hamburgo	RS				1	1	1	10	1
ITM Indústrias Têxteis H Milagre S A	Farroupilha	RS	X			1	1	2	2	1
Líder Indústria de Plásticos Ltda.	Novo Hamburgo	RS				1	1	2	10	1
Macton Indústria de Palmilhas Ltda.	Novo Hamburgo	RS		X	X	1		2	7	1
Madeira Herval Ltda. (Divisão Química)	Dois Irmãos	RS	X	X	X	1	2	3	10-11	1
Mec Moldes Indústria de Matrizes Ltda.	Novo Hamburgo	RS					1	2	4	1
Metalúrgica Acoreal Ltda.	Campo Bom	RS			X	1		2	4-6-7	1
Metalúrgica Altero Indústria e Comércio Ltda.	Sapiranga	RS	X	X		1	1	2	1-6	1
Metalúrgica Daniel Ltda.	Novo Hamburgo	RS	X		X	1	1	2	1-6	1
MK Química do Brasil Ltda.	Portão	RS	X	X	X	2	2	1	9	1
Noko Química Ltda.	Portão	RS	X	X	X	2	2	1	8-9	1
Polyu Poliuretanos Ltda.	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	1	1	2	10	1
Procal Produtos para Calçados Ltda.	Novo Hamburgo	RS		X	X	1	1	1	11	1
Rollafitas Comercial Ltda.	Novo Hamburgo	RS					1	1	1-2	1
Sace Indústria e Comércio de Madeiras e Termoplásticos Ltda.	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	1	1	2	10	1

APÊNDICE C - Empresas Indicadas – cont.

Razão Social	Cidade	UF	Exportação 1998	Exportação 1999	Exportação 2000	Faixa de Exportação (1) 2001	Faixa de Exportação (1) 2002	Porte (2)	Segmentos de Atuação (3)	Nº de Indicações Recebidas
Stahl Brasil S A	Portão	RS	X	X	X	2	2	2	9	1
TFL do Brasil Indústria Química Ltda.	São Leopoldo	RS	X	X	X	2	2	1	8-9	1

Fonte: elaborada pelo autor.

Nota: (1) 1 = Até US\$ 1 milhão; 2 = Entre US\$ 1 e 10 milhões; 3 = De US\$ 10 a 50 milhões; 4 = Acima de US\$ 50 milhões.

(2) 1 = Pequeno; 2 = Médio; 3 = Grande.

(3) 1 = Acessórios; 2 = Cabedal; 3 = Embalagens; 4 = Ferramentaria; 5 = Insumos; 6 = Metais; 7 = Palmilha; 8 = Produtos químicos para calçados; 9 = Produtos químicos para couro; 10 = Saltos e solados; 11 = Sintético; 12 = Têxtil.

APÊNDICE D - Empresas que Receberam, no Mínimo, Duas Indicações na Fase Preparatória (1)

Razão Social	Cidade	UF	Exportação 1998	Exportação 1999	Exportação 2000	Faixa de Exportação (2) 2001	Faixa de Exportação (2) 2002	Porte (3)	Segmentos de Atuação (4)	Nº de Indicações Recebidas
Artecola Indústrias Químicas Ltda.	Campo Bom	RS	X	X	X	2	2	3	2-7-8	14
Empresa Alfa	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	1	2	2	8-9	11
Amapá do Sul S A Indústria de Borracha	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	1	1	3	10-11	9
Amazonas Produtos para Calçados Ltda.	Novo Hamburgo	RS	-	-	-	1	1	2	10	7
Elite Indústria de Injetados Ltda.	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	2	1	2	10	6
FCC Fornecedor de Componentes Químicos e Couros Ltda.	Campo Bom	RS	X	X	X	1	1	3	8	6
Empresa Beta	Campo Bom	RS	X	X	X	2	2	2	6-7-10	6
Casquinha Enfeites para Calçados Ltda.	Campo Bom	RS	-	-	-	1	-	1	1	4
Box Print Grupograf Ltda.	Campo Bom	RS	X	X	X	1	1	3	3	3
Empresa Gama	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	1	1	1	1-3	3
Formas Kunz Ltda.	Novo Hamburgo	RS	X	X	X	1	-	2	4	3
Metalgrin Indústria de Plásticos Ltda.	Campo Bom	RS	X	-	X	1	1	2	10	3
Inject Indústria de Injetados Ltda.	Campo Bom	RS	X	X	X	1	1	3	10	2
Tamako Indústria e Comércio de Artefatos de Couro Ltda.	Novo Hamburgo	RS	-	-	X	1	1	1	2	2

Fonte: elaborada pelo autor.

Nota: (1) As empresas destacadas com caracteres azuis preencheram todos os critérios desta pesquisa. O motivo da eliminação das demais empresas está demonstrado individualmente em caracteres vermelhos de acordo com o critério não atendido.

(2) 1 = Até US\$ 1 milhão; 2 = Entre US\$ 1 e 10 milhões; 3 = De US\$ 10 a 50 milhões; 4 = Acima de US\$ 50 milhões.

(3) 1 = Pequeno; 2 = Médio; 3 = Grande.

(4) 1 = Acessórios; 2 = Cabedal; 3 = Embalagens; 4 = Ferramentaria; 5 = Insumos; 6 = Metais; 7 = Palmilha; 8 = Produtos químicos para calçados; 9 = Produtos químicos para couro; 10 = Saltos e solados; 11 = Sintético; 12 = Têxtil.

APÊNDICE E - Roteiro de Entrevista (1)

Nota: (1) Os caracteres azuis ao longo deste roteiro servem apenas como apoio para o pesquisador na condução da entrevista.

Empresa: _____

Cidade: _____ Fone(s): _____

E-mail: _____

1 A Empresa: Concepção, Estratégia e Aspectos Internos

1.1 A empresa é restrita ao seu atual setor de atuação ou possui flexibilidade para entrada em novos setores?

Concepção da empresa:

() conjunto de produtos para determinados mercados. Ênfase nos produtos.

() portfólio de conhecimentos tecnológicos e de habilidades de gestão. Ênfase nas competências.

1.2 As atividades no mercado externo fazem parte da estratégia da empresa? Como?

Plano de marketing internacional.

1.3 A empresa adota suas ações estratégicas nos mercados interno e externo a partir da análise de seus recursos internos (de dentro para fora) e/ou a partir da análise da indústria (de fora para dentro)?

() baseada em seus recursos internos

() baseada na análise da indústria

1.4 A empresa possui foco na otimização dos processos e/ou no desenvolvimento de produtos?

1.5 A empresa compete por custo e/ou diferenciação em seus diferentes mercados?

Mercado interno Mercado externo

() custo () custo

() diferenciação () diferenciação

1.6 A empresa já se expandiu verticalmente ao invés de geograficamente? Caso positivo, qual ocorreu primeiro? Por quê?

1.7 A empresa possui e/ou pretende realizar algum tipo de associação com outra empresa? Por quê? Caso positivo, qual é o mercado-alvo (interno ou externo)?

1.8 A empresa possui algum tipo de recurso (físico, humano e organizacional) específico para o mercado externo?

1.9 A empresa possui capacidade ociosa de produção? Que percentual?

Capacidade de suprir pedidos inesperados.

1.10 Qual a intensidade do comprometimento dos líderes com as atividades no mercado externo (baixa – média - alta)? E o perfil da liderança, caracteriza-se aberto às oportunidades ou conservador?

Comprometimento dos líderes

- () baixo
() médio
() alto

Perfil da liderança

- () aberto às oportunidades
() conservador

1.11 A empresa dissemina os novos conhecimentos e habilidades obtidas nas relações com o mercado externo para todo seu ambiente interno ou os restringe aos membros da cúpula da mesma? Caso haja disseminação para todo o ambiente interno da empresa, como isto ocorre?

2 Processos, Relações com o Ambiente Externo e Mudanças

2.1 Como ocorre a comercialização para o mercado externo? Quais são os passos ou processos envolvidos?

Receptor no mercado externo: distribuidor, varejista ou outro?

2.2 A empresa possui algum serviço de pós-venda para o mercado externo?

2.3 Que ações a empresa adotou em suas áreas funcionais para se habilitar ao mercado internacional?



2.4 O que a empresa faz de melhor forma em comparação com a concorrência, e que é percebido pelo mercado externo? Ou seja, por que os clientes do mercado externo compram de sua empresa e não de outra?

Vantagens competitivas.

2.5 A empresa realiza algum tipo de projeto ou ação em conjunto com fornecedores, concorrentes, distribuidores ou clientes?

3 Internacionalização

3.1 Qual foi a ação inicial adotada pela empresa para inserção no mercado internacional? Por quê? Que outras ações a empresa tem realizado em relação à sua inserção internacional? (trajetória até os dias atuais).

Exportação:

Risco - alto

Controle - baixo

Comprometimento de recursos – baixo

3.2 A internacionalização da empresa ocorreu de forma reativa (por exemplo: acompanhamento de clientes) e/ou proativa (por exemplo: busca de tecnologia) durante toda a sua trajetória?

tória na busca de mercados externos? Isto ocorreu de forma planejada ou de forma incremental como consequência de seu crescimento?

- reativa
- proativa
- planejada
- incremental – consequência de seu crescimento

Então, a internacionalização da empresa pode ser descrita como:

- evolução da capacidade de exportação (envolvimento experimental, ativo e comprometido)
- busca de competitividade tecnológica
- consequência da capacidade de agregar parceiros
- consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico
- consequência de exposição internacional

Complemento:

3.3 A empresa já se beneficiou de clientes (do mercado interno ou externo) para expansão em mercados externos inexplorados?

3.4 Em geral, o processo de internacionalização das empresas pode ser descrito de acordo com o seguinte padrão: empresa não-exportadora, exportadora via agente, exportadora via escritório de vendas, marketing e assistência pós-venda no exterior e implantação de subsidiária de produção no exterior. A empresa utiliza este contínuo como referência e o adapta às peculiaridades de seu setor e da própria empresa?

- ações graduais/incrementais
- ações meramente oportunistas

3.5 A empresa possui planos de realizar algum tipo de investimento direto no mercado externo? Qual a razão desta decisão?

- sim. Como? _____
- não

Comprometimento de recursos

Necessidade de estar próximo ao cliente (tendências crescentes dos clientes ao *buy domestic*)

3.6 Quais são os fatores que determinaram ou motivaram a empresa para a expansão internacional? E a partir da primeira ação em direção ao mercado externo até os dias atuais, estes fatores se alteraram?

As motivações ou determinantes mudam com o tempo?

- recebimento de pedidos inesperados
- incentivos governamentais
- mercado doméstico saturado
- obter maiores lucros
- melhorar a imagem do produto no mercado interno
- diversificar mercados
- desejo de exportar da alta gerência
- aumentar a competitividade da empresa
- acesso à tecnologia
- estar presente em blocos regionais
- fontes internacionais de financiamento

- reação ao comportamento da concorrência
- acesso à rede de fornecedores
- ultrapassar barreiras protecionistas

3.7 Quais são as maiores dificuldades encontradas pela empresa na gestão de seus negócios internacionais?

- acesso à informação
- identificação de parceiros
- carência de recursos financeiros
- diferenças culturais
- falta de pessoal capacitado
- desconhecimento das práticas de negócio em outros países

3.8 A empresa avançou de forma pioneira no seu setor em direção ao mercado externo, ou já haviam concorrentes inseridos no mercado externo quando a empresa se internacionalizou?

3.9 A empresa se baseia em suas próprias experiências acumuladas (e em experiências das empresas brasileiras pioneiras na inserção internacional do seu setor) para a definição de novas ações estratégicas de internacionalização?

3.10 O setor de componentes ou o próprio negócio da empresa favorece e/ou delimita as alternativas de expansão geográfica e competição da empresa no mercado externo?

4 Exportação

4.1 Há quanto tempo a empresa exporta? Para que país a empresa começou a exportar e para quais países a empresa exporta atualmente? (trajetória até os dias atuais).

4.2 Como a empresa exporta (direta ou indiretamente)? Quem cuida das atividades de exportação da empresa?

- exportação direta
- exportação indireta (utilização de intermediários). Como? _____

- departamento de exportação da própria empresa
- trading companies*
- consórcio
- consultoria externa

Caso a exportação seja indireta, qual o poder de barganha da empresa em relação ao intermediário?

4.3 Dentre os produtos que a empresa produz, quais são exportados? Que percentual estes produtos representam no portfólio de produtos da empresa?

4.4 A empresa encontra obstáculos à exportação? Caso positivo, quais são?

- políticas nacionais de exportação. _____
- distância relativa de marketing. _____
- falta de comprometimento com exportação. _____
- obstáculos econômicos externos. _____
- rivalidade competitiva. _____

4.5 Qual é a tendência das vendas para os próximos 5 anos? E para as exportações e a participação das mesmas no volume total das vendas? (redução – estável – aumento)

Vendas:	Exportações:	Exportações/Vendas
<input type="checkbox"/> redução	<input type="checkbox"/> redução	<input type="checkbox"/> redução
<input type="checkbox"/> estáveis	<input type="checkbox"/> estáveis	<input type="checkbox"/> estável
<input type="checkbox"/> aumento	<input type="checkbox"/> aumento	<input type="checkbox"/> aumento

4.6 Quais os níveis de controle e risco (baixo, médio e alto) que a empresa possui em relação aos seus mercados externos através da atividade exportadora?

Nível de controle	Nível de risco
<input type="checkbox"/> baixo	<input type="checkbox"/> baixo
<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> médio
<input type="checkbox"/> alto	<input type="checkbox"/> alto

Caso o nível de controle seja baixo e/ou o de risco alto, a empresa planeja algum tipo de ação para melhorar este(s) indicador(es)?

4.7 A empresa encara a exportação como ponto de partida para o investimento direto no exterior ou apenas como consequência de seu crescimento?

4.8 E os incentivos governamentais à exportação, existem? Quais são? A empresa tem se beneficiado com estes incentivos? Como a empresa os obtém (direta ou indiretamente)?

4.9 A empresa participa de consórcios de exportação? Qual é o motivo desta decisão?

sim. Qual? _____
 não

Caso positivo:

A internacionalização da empresa iniciou antes ou depois do consórcio?

Em qual(is) atividade(s) a empresa se beneficia através do consórcio de exportação? Como?

5 Mercados: Interno e Externo

5.1 Qual a participação da empresa no mercado doméstico e nos principais países importadores?

5.2 Quando a empresa iniciou sua inserção internacional, o mercado doméstico apresentava alternativas de comercialização ou estava saturado? E hoje, qual é a situação do mercado doméstico?

Início da internacionalização	Dias atuais:
<input type="checkbox"/> haviam alternativas	<input type="checkbox"/> existem alternativas
<input type="checkbox"/> estava saturado	<input type="checkbox"/> saturado

5.3 Qual é a influência das empresas estrangeiras no mercado doméstico da empresa?

5.4 A empresa utiliza a internacionalização como forma de consolidar seu mercado doméstico e atingir posições de destaque em seu setor? Caso positivo, como isto ocorre?

Internacionalização para dentro = transferência de tecnologia entre empresas estrangeiras e brasileiras.

5.5 Quais as comparações que podem ser feitas entre o mercado interno e externo? Que mercado é mais importante para a empresa?

Quesitos	Mercado Interno	Mercado Externo
Exigência de qualidade		
Lucratividade		
Tamanho dos pedidos		

5.6 Quais as principais diferenças percebidas pela empresa entre o Brasil e os países importadores?

- desenvolvimento – tecnologia cultura
 nível e conteúdo educacional sistema político
 idioma ambiente setorial

5.7 O nível destas diferenças entre diferentes mercados externos e o mercado brasileiro apresenta alguma influência na decisão da empresa para entrada num novo mercado externo?

5.8 A empresa adapta seus produtos às características específicas de seus mercados? Caso positivo, quais são as alterações? (diferentes mercados = produtos com características diferenciadas)

- adaptação para diferentes regiões do mercado interno
 adaptação para mercados externos

5.9 Que tipos de conhecimentos/informações a empresa possui sobre seus mercados importadores? Esses conhecimentos/informações podem ser facilmente transferidos de um país para outro ou são peculiares a cada mercado?

- conhecimentos gerais. Ex.: _____
 conhecimentos específicos. Ex.: _____

5.10 Como a empresa obtém as informações dos atuais e futuros mercados externos?

5.11 Quais são os critérios que a empresa utiliza para selecionar seus mercados externos?

5.12 Qual é o nível de flexibilidade (baixo, médio ou alto) da empresa para mudanças de mercados (entrada-saída-entrada)? A empresa tem experiências de abandono de mercados externos? Qual o motivo?

Nível de flexibilidade

- baixo
 médio
 alto

6 Percepção da Empresa em Relação à Internacionalização

6.1 Como a empresa percebe a internacionalização? É um processo reversível ou irreversível? Por quê?

6.2 A internacionalização das empresas brasileiras deve ser estimulada? Caso positivo, quem deve ser responsável (empresas e/ou governo) e quais as possíveis ações?

- empresas privadas
 órgãos públicos

6.3 Como a situação tecnológica brasileira atual influi na inserção das empresas brasileiras de forma competitiva no mercado internacional?

obstáculo fator estimulante

Respondente: Sr(a). _____

Cargo na empresa: _____

O respondente autoriza a divulgação do nome da empresa? Sim Não

APÊNDICE F - Formulário Autopreenchimento

Nome da empresa:

1 Caracterização da Empresa

1.1 Qual o número de funcionários da empresa?

- 1 a 19 funcionários 100 a 499 funcionários
 20 a 99 funcionários acima de 499 funcionários

1.2 Em qual(is) segmento(s) de produtos a empresa atua?

- palmilhas produtos químicos para couros metais
 saltos e solados acessórios têxteis
 cabedal ferramentaria sintéticos
 produtos químicos para calçados embalagens insumos

2 Desempenho Exportador2.1 Qual o **faturamento total** da empresa nos seguintes anos (marque um "x" em cada ano de acordo com a opção escolhida):

Opções Anos	Até US\$ 1 milhão	Entre US\$ 1 e 10 milhões	De US\$ 10 a 50 milhões	Acima de US\$ 50 milhões
1998	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1999	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2001	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2002	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Qual a **faixa de exportação** da empresa nos seguintes anos (marque um "x" em cada ano de acordo com a opção escolhida):

Opções Anos	Até US\$ 1 milhão	Entre US\$ 1 e 10 milhões	De US\$ 10 a 50 milhões	Acima de US\$ 50 milhões
1998	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1999	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2001	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2002	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 Qual o **percentual de participação das exportações nas vendas totais** da empresa nos seguintes anos:

1998 – % 1999 – % 2000 – % 2001 – % 2002 – %

2.4 Qual a **evolução** (aumento ou redução) **percentual** das **exportações** da empresa?

1999 (comparativamente a 1998) – %
 2000 (comparativamente a 1999) – %
 2001 (comparativamente a 2000) – %
 2002 (comparativamente a 2001) – %

Respondente: Sr(a).

Cargo na empresa:

APÊNDICE G – Distribuição Geográfica das Empresas do Setor de Componentes no Brasil

De acordo com a distribuição geográfica no Brasil e com o número de empregos que o setor de componentes proporciona, a Tabela 19 a seguir demonstra alguns dados destacando os Estados mais representativos.

Tabela 19

Distribuição de empregos e empresas do setor de componentes por Estado no Brasil

Estados	Empresas		Empregos		Média empregos p/ empresas
	Número	%	Número	%	
Rio Grande do Sul	534	46,3	26.742	43,2	50,1
São Paulo	486	42,1	25.837	41,8	53,1
Santa Catarina	32	2,8	6.249	10,1	195,3
Minas Gerais	23	2,0	1.385	2,2	60,2
Ceará	30	2,6	430	0,7	14,3
Demais Estados	48	4,2	1.239	2,0	25,8
Total	1.153	100	61.882	100	53,7

Fonte: ASSINTECAL (2003-b)

De acordo com os dados apresentados na Tabela 19, nota-se que os Estados que possuem o maior número de empresas e proporcionam o maior número de empregos no Brasil são os Estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo. Estes dois Estados possuem em conjunto 88,4% do total das empresas brasileiras do setor de componentes e geram 85% dos empregos do setor. Em relação à média estadual de empregos por empresas, ressalta-se o índice de Santa Catarina, com uma média em torno de 195 empregos por empresa, o que indica a presença de médias e/ou grandes empresas neste Estado.

Devido à concentração das empresas do setor de componentes em apenas dois Estados brasileiros, os principais *clusters* brasileiros produtores/exportadores localizam-se na região do Vale do Sinos no Rio Grande do Sul e na região de Franca em São Paulo (ASSINTECAL, 2003-b). Em consequência destes agrupamentos, algumas entidades relacionadas à cadeia

coureiro-calçadista se desenvolveram neste meio, destacando-se, no caso do setor de componentes, a ASSINTECAL.

APÊNDICE H – A ASSINTECAL

Como o próprio nome por extenso já indica, a ASSINTECAL é uma associação nacional que congrega as empresas fabricantes de componentes para couro, calçados e artefatos. Fundada em 8 de junho de 1983 em Novo Hamburgo (RS), a ASSINTECAL desenvolve suas atividades atualmente com a participação de 150 associados (dados referente a dezembro de 2002), os quais se unem em busca de objetivos comuns, convergindo e somando esforços para o alcance de resultados que dificilmente poderiam ser alcançados isoladamente (ASSINTECAL, 2003-b).

Devido ao Estado de São Paulo ser a segunda maior região brasileira em relação ao número de empresas fabricantes de componentes e ao número de empregos gerados pelas mesmas, a ASSINTECAL também se instalou neste Estado a partir do ano 2000, a fim de melhor atender seus associados instalados neste local. No entanto, a ASSINTECAL permanece com sua sede no Rio Grande do Sul (ASSINTECAL, 2003-b).

Dentre as atividades desempenhadas pela ASSINTECAL em benefício de seus associados, relaciona-se a seguir algumas destas atividades que estão estruturadas em cinco áreas principais (ASSINTECAL, 2003-b):

a) sistema de informações: informações macroeconômicas e setoriais, estudos de mercados, rede tecnológica, núcleo de tendências em moda, publicações e análise econômica e mercadológica;

b) negociação: comércio exterior, central de negócios e guia de empresas.

c) promoção: feiras, eventos, marca “by Brasil”, materiotecas, fórum de *design*, consórcios, parcerias, entre outros.

- d) gestão empresarial: marcas e patentes, logística, meio ambiente, assessoria jurídica e orientação tecnológica; e
- e) capacitação: cursos, palestras, consultoria virtual, entre outros.

O desempenho de todas estas atividades pela ASSINTECAL só é possível devido ao estabelecimento de alguns convênios com algumas entidades parceiras, tais como: APEX, FINEP/MCT (Financiadora de Estudos e Projetos – Ministério da Ciência e Tecnologia), CTCCA, SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e SEBRAE (ASSINTECAL, 2003-b).

O estreitamento da relação da ASSINTECAL com as entidades citadas, principalmente a APEX, e com as próprias empresas do setor de componentes reflete-se, em parte, na formação dos consórcios de exportação pela associação. Todos os consórcios congregados na ASSINTECAL são promocionais, a saber (ASSINTECAL, 2003-a):

- a) Moldes: monossetorial, formado por 10 empresas de matrizaria concorrentes entre si;
- b) *Safety*: monossetorial, composto por 8 empresas que fabricam componentes para calçados de segurança;
- c) *Compex*: possui empresas de diversos segmentos do setor de componentes (monossetorial). Atualmente, conta com 20 empresas e é o consórcio que mais exporta;
- d) *Shoe Solution*: plurissetorial de complementaridade, composto por 17 fabricantes de máquinas e componentes para calçados;
- e) *Smart*: reúne fabricantes de componentes do Estado de São Paulo (monossetorial); e
- f) *Components & Machinery*: reúne fabricantes de componentes de Franca (SP) - monossetorial.

APÊNDICE I – O *Cluster* do Vale do Sinos

Um *cluster* ou aglomerado pode ser definido como “...um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas, vinculadas por elementos comuns e complementares” (PORTER, 1999, p.211), ou seja, uma concentração geográfica e setorial de empresas (SCHMITZ, 1999).

Este agrupamento geográfico e setorial de empresas facilita uma maior divisão do trabalho e especialização, bem como a cooperação entre empresas, embora coexistam rivalidades locais. Isto pode resultar em ganhos de eficiência coletiva, os quais dificilmente podem ser obtidos de forma individual pelas pequenas empresas. Um *cluster* que compete com base em eficiência coletiva pode ser considerado um sistema de produção onde seus “atores” operam formalmente independentes, porém com alta densidade de transações entre os mesmos (SCHMITZ, 1999).

Relacionando o conceito de *cluster* com eficiência coletiva, o complexo industrial calçadista do Vale do Sinos, apesar de apresentar algumas carências relacionadas à eficiência coletiva, caracteriza-se como um *cluster* espontaneamente constituído e não como um *cluster* orientado e planejado para a eficiência coletiva. Mesmo assim, o complexo industrial calçadista do Vale do Sinos não deixa de ser caracterizado como um *cluster* (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995-a; RUAS, 1995).

De acordo com Schmitz (1999), o desenvolvimento do Vale do Sinos pode ser dividido em quatro estágios. O primeiro estágio pré-industrial é caracterizado pela emergência de fortes laços na comunidade. As pessoas que povoaram o Vale do Sinos emigraram de uma região muito pobre da Alemanha, chamada Hunsrück. A maioria destes imigrantes trouxe consigo

uma cultura agrícola, os quais, mesmo sob condições precárias e relativamente isolados, continuaram a desenvolver as atividades agrícolas, agora no Brasil. Da mesma forma como os imigrantes italianos que povoaram o sul do Brasil, os alemães mantiveram sua identidade social, através da prática contínua do idioma de origem e das tradições culturais. A ajuda mútua e a participação comunitária permeavam tanto suas atividades econômicas quanto sociais. A cooperação e a confiança entre os membros desta comunidade já existiam como fortes elementos presentes na própria construção da mesma - igrejas, escolas, clubes, entre outros. A agricultura em pequena escala e a produção artesã caracterizam este estágio até a década de 1930.

O segundo estágio foi marcado pelo estabelecimento de empresas industriais, principalmente na década de 1940, estendendo-se até a década de 1960. O Vale do Sinos era rico em capital social com base na confiança desenvolvida no estágio anterior, porém pobre em capital financeiro. Mesmo assim, os primeiros passos para a formação de um *cluster* foram desenvolvidos neste período, com a produção de sapatos para o mercado interno. Conquistas de iniciativas conjuntas, como a realização da primeira FENAC - Feira Nacional do Calçado - em 1963, marcaram este estágio no desenvolvimento do Vale do Sinos.

O terceiro estágio compreende as décadas de 1970 e 1980, caracterizadas pelas exportações da indústria calçadista. No início deste estágio, o aumento da cooperação entre as empresas pertencentes a esta indústria fortaleceu a entrada das mesmas no mercado externo. No entanto, com o *boom* das exportações da indústria calçadista ocorrido neste período, os laços sócio-culturais enfraqueceram e os agentes exportadores passaram a desempenhar um maior papel, envolvendo o desenvolvimento do produto, as inspeções de qualidade e a assistência técnica, além do papel de *traders* já desempenhado.

Passado o *boom* das exportações e induzido pela crise econômica, o quarto estágio caracteriza-se na década de 1990 pelo retorno de um espírito maior de cooperação, agora baseado em investimentos conscientes nas relações interfirmas. Os custos de estoques emergiram neste período, impondo ao Vale do Sinos a produção de melhores sapatos e em menores lotes. Além disso, a necessidade de melhoria do relacionamento com os fornecedores também marcou este período com o aumento das cooperações verticais. Em suma, a confiança baseada nos laços sócio-culturais facilitou a antecipação da industrialização no Vale do Sinos. Estes laços enfraqueceram durante o *boom* das exportações, mas retornaram sob outras bases na década de 1990.

E hoje, o que é o Vale do Sinos?

Atualmente, a região conhecida como Vale do Rio dos Sinos, ou somente Vale do Sinos, é composta por 36 municípios situados em uma área de aproximadamente 12.000 Km² no leste do Estado do Rio Grande do Sul, próximo à capital gaúcha, Porto Alegre. Os municípios que compõem esta região são: Alvorada, Araricá, Cachoeirinha, Cambará do Sul, Campo Bom, Canela, Canoas, Dois Irmãos, Estância Velha, Esteio, Glorinha, Gramado, Gravataí, Igrejinha, Ivoti, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Nova Hartz, Nova Petrópolis, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Parobé, Picada Café, Portão, Presidente Lucena, Riozinho, Rolante, Santa Maria do Herval, Santo Antônio da Patrulha, São Francisco de Paula, São Leopoldo, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Taquara, Três Coroas e Viamão (GUIA ECONÔMICO DO VALE, 1996, 2003/2004).

A estimativa populacional do Vale do Sinos, em 2002, é de 2.372.333 habitantes, representando 22,81% da população do Rio Grande do Sul. Neste ano, Canoas, Gravataí e Novo Hamburgo tiveram a maior concentração populacional e Nova Santa Rita, Araricá e Nova Hartz as maiores taxas de crescimento populacional. Em 2001, o Vale do Sinos teve um PIB de US\$ 13.628,2 milhões, sendo Canoas, Novo Hamburgo e Gravataí as cidades mais influentes (GUIA ECONÔMICO DO VALE, 2003/2004).

Os municípios que compõem o Vale do Sinos são voltados, predominantemente, para a área industrial, a qual possui uma diversificação acentuada. Dentre os setores industriais mais expressivos desta região, destacam-se: calçados e componentes, couros e peles, metalurgia, mecânica, química e borracha (GUIA ECONÔMICO DO VALE, 1994, 1997). De acordo com Fensterseifer (1995), o Vale do Sinos é considerado o maior *cluster* coureiro-calçadista do mundo, no qual se concentram geograficamente fábricas de calçados, curtumes, indústrias químicas e de componentes para calçados, indústrias de máquinas e equipamentos para couro e calçado e companhias e agentes de exportação.

APÊNDICE J - Empresa Alfa – Confirmação do Faturamento e Exportação no Período Analisado através de Estimativa

Valor inicial (1998) estimado do faturamento total = US\$ 25.000.000,00.

Ano	Indicador	US\$ x 1000	Participação das exportações no faturamento total (%)	Faixa (1)
1998	Faturamento total	25.000,0	-	3
	Exportação	500,0	2	1
Aumento de 34% nas exportações				
1999	Faturamento total	33.500,0	-	3
	Exportação	670,0	2	1
Aumento de 2% nas exportações				
2000	Faturamento total	22.780,0	-	3
	Exportação	683,4	3	1
Aumento de 20% nas exportações				
2001	Faturamento total	20.502,0	-	3
	Exportação	820,1	4	1
Aumento de 165% nas exportações				
2002	Faturamento total	43.464,2	-	3
	Exportação	2.173,2	5	2

Nota: (1) 1 = Até US\$ 1 milhão;

2 = Entre US\$ 1 e 10 milhões;

3 = De US\$ 10 a 50 milhões;

4 = Acima de US\$ 50 milhões.

APÊNDICE K - Empresa Beta – Confirmação do Faturamento e Exportação no Período Analisado através de Estimativa

Valor inicial (1998) estimado do faturamento total = US\$ 15.000.000,00.

Ano	Indicador	US\$ x 1000	Participação das exportações no faturamento total (%)	Faixa (1)
1998	Faturamento total	15.000,0		3
	Exportação	5.040,0	33,6	2
Redução de 8% nas exportações				
1999	Faturamento total	11.650,2		3
	Exportação	4.636,8	39,8	2
Aumento de 45% nas exportações				
2000	Faturamento total	16.008,0		3
	Exportação	6.723,4	42,0	2
Redução de 5% nas exportações				
2001	Faturamento total	11.634,2		3
	Exportação	6.387,2	54,9	2
Aumento de 2,7% nas exportações				
2002	Faturamento total	12.447,1		3
	Exportação	6.559,6	52,7	2

Nota: (1) 1 = Até US\$ 1 milhão;

2 = Entre US\$ 1 e 10 milhões;

3 = De US\$ 10 a 50 milhões;

4 = Acima de US\$ 50 milhões.