

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

BERNARDO PIETROBELLI

**A INSERÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL:
Estudo de campo com empresas gaúchas**

Porto Alegre

2015

BERNARDO PIETROBELLI

A INSERÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL:

Estudo de campo com empresas gaúchas

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão
Empresarial da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Machado

Porto Alegre

2015

BERNARDO PIETROBELLI

A INSERÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL:

Estudo de campo com empresas gaúchas

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão
Empresarial da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

RESUMO

O presente trabalho procurou entender como as empresas Pégasus, Abstrata e Escarpe – companhias brasileiras já atuantes no exterior – inserem o processo de internacionalização em seu planejamento estratégico organizacional. A pesquisa compreende um estudo de campo, sendo a coleta de informações realizada por meio de revisão bibliográfica de fontes especializadas nas temáticas de gestão estratégica e internacionalização, e entrevistas não estruturadas com colaboradores da área internacional das empresas estudadas. Para tanto, esta monografia apresentou os conceitos de internacionalização, planejamento estratégico e recursos organizacionais atrelados à atividade exportadora e pode entender como as empresas analisadas percebem sua internacionalização. Verificou-se que a Pégasus contempla sua atividade internacional em seu planejamento como estratégia central para a redução da dependência do mercado norte-americano – tida como essencial para a sobrevivência do negócio. A Abstrata, por sua vez, percebe a internacionalização como meio de alcançar sua visão de tornar-se referência na América Latina de seu segmento de atuação. Já a Escarpe contempla sua internacionalização como estratégia complementar para a obtenção de retornos financeiros no curto prazo e para a tornar-se a empresa mais lucrativa do mundo no setor em que atua.

Palavras-chave: Internacionalização. Planejamento estratégico. Objetivos estratégicos. Recursos organizacionais.

ABSTRACT

The current study aimed to understand how the companies Pégasus, Abstrata e Escarpe – Brazilian corporations already inserted abroad – embed the internationalization process in their organizational strategic planning. The research comprehends a field study, being data collected through bibliographic review of specialized sources on strategic management and internationalization, and unstructured interviews with executives from the international department of the companies studied. That provided, this monograph presented the concepts of internationalization, strategic planning and organizational resources linked to the export activity and was able to understand how the analyzed companies understand their internationalization. It has been found that Pégasus inserts its international activity in its planning as a central strategy geared at reducing its dependence on the North American market – seen as essential to its survival. Abstrata, on its turn, notices internationalization as the means of achieving the vision of becoming reference in Latin America in its segment. Escarpe includes its internationalization as a complimentary strategy to achieve financial results in the short term and to become the most profitable company in the world in the sector in which it operates.

Keywords: Internationalization. Strategic planning. Strategic objectives. Organizational resources.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de empresas exportadoras e não exportadoras baseada em fatores de personalidade e nas condições das organizações.....	40
Quadro 2 - Sujeitos da pesquisa	45
Quadro 3 - Resumo da análise da empresa Pégasus.....	54
Quadro 4 - Resumo da análise da empresa Abstrata.....	62
Quadro 5 - Resumo da análise da empresa Escarpe.....	69
Quadro 6 - Análise cruzada das empresas estudadas.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Imposto de Importação no Brasil.....	17
Tabela 2 – Balança Comercial Brasileira (US\$ milhões)	18

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVO GERAL	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA E DAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1 ABERTURA COMERCIAL BRASILEIRA	14
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	19
2.3 ARCABOUÇO TEÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	22
3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS RECURSOS ORGANIZACIONAIS .	29
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	29
3.2 RECURSOS ORGANIZACIONAIS E COMPROMETIMENTO COM EXPORTAÇÕES	34
3.3 ORIENTAÇÃO INTERNACIONAL DE EMPRESAS E GESTORES	38
4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	43
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	43
4.2 DEFINIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA E DOS SUJEITOS DE PESQUISA ..	44
4.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	45
4.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	46
5 ANÁLISE DAS EMPRESAS DO ESTUDO DE CAMPO	47
5.1 PÉGASUS	48
5.1.1 A empresa	48
5.1.2 Histórico da internacionalização	49
5.1.3 Processo atual de internacionalização	50
5.1.4 Inserção do processo de internacionalização no planejamento estratégico e a dotação de recursos organizacionais	52
5.1.5 Quadro-resumo da análise	54
5.2 ABSTRATA	55
5.2.1 A empresa	55
5.2.2 Histórico da internacionalização	57
5.2.3 Processo atual de internacionalização	58
5.2.4 Inserção do processo de internacionalização no planejamento estratégico e a dotação de recursos organizacionais	59

5.2.5 Quadro-resumo da análise	62
5.3 ESCARPE	63
5.3.1 A empresa	63
5.3.2 Histórico da internacionalização	65
5.3.3 Processo atual de internacionalização	66
5.3.4 Inserção do processo de internacionalização no planejamento estratégico e a dotação de recursos organizacionais	68
5.3.5 Quadro-resumo da análise	69
5.4 QUADRO-RESUMO DAS EMPRESAS ANALISADAS.....	70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS ENTREVISTAS	80

1 INTRODUÇÃO

A elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas com vistas à sustentabilidade do negócio é uma prática corrente de grande parte das organizações, seja ele desenvolvido como um processo formal e estruturado ou incorporado de forma simples e informal. É através dele que as empresas desenvolvem e mantêm uma conexão entre seus objetivos e recursos e as mudanças e oportunidades dos mercados em que atuam (KOTLER, 1992).

Entre outros elementos, o planejamento estratégico inclui o estudo do ambiente interno e externo da organização, de modo a deter o maior conhecimento possível para a tomada e execução de decisões (DRUCKER, 1984; CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Neste sentido, em um contexto globalizado e complexo no qual é crescente a expansão de empresas para mercados exteriores, se faz mister deter a capacidade de adequadamente ler o ambiente internacional e delinear estratégias capazes de gerar vantagens competitivas e taxas sustentáveis de crescimento.

Com esta finalidade, a internacionalização da firma pode ser contemplada em seu planejamento estratégico a fim de alinhar sua atuação internacional aos norteadores estratégicos do negócio. Postula-se que empresas atuantes em mercados exteriores e dispostas a investir recursos organizacionais em sua atividade exportadora acreditam que sua internacionalização exerce um papel fundamental para a consecução de seus objetivos (BELLO; BARKSDALE, 1986; NAVARRO et al., 2010).

De fato, estudos acadêmicos na área de marketing internacional defendem que o envolvimento das empresas com as exportações é um importante fator de sucesso de sua operação. Percebe-se que, conforme as empresas aumentam seu comprometimento com as atividades internacionais, tendem a dedicar recursos específicos à sua internacionalização.

Sugere-se que o grau de alocação destes esforços, por sua vez, é constituído por um processo sequencial de aprendizado que desdobra-se em estágios: pré-exportação – quando as competências organizacionais são limitadas e estão voltadas para o mercado doméstico; fase inicial – em que a organização realiza exportações ocasionais, mas já mobiliza maiores recursos para sua expansão

internacional; e fase avançada – quando as capacidades organizacionais e subjetivas estão integralmente comprometidas para a internacionalização do negócio (LEONIDOU; KATSIKEAS, 2000 apud MACHADO, 2005).

Adicionalmente, o grau de comprometimento de recursos por parte das empresas impacta o modo de entrada em mercados internacionais e revela seu anseio em controlar a tomada de decisões. Seu envolvimento também expõe as motivações estratégicas e a percepção dos riscos e incertezas inerentes a planos de expansão da organização (BARNEY, 1991).

O presente trabalho pretende aprofundar estes conceitos e aplicá-los à realidade internacional vivenciada por três organizações de grande porte, já inseridas em mercados internacionais, sediadas no estado do Rio Grande do Sul, com o intuito de entender como o processo de internacionalização é contemplado em seu planejamento estratégico. Através da aplicação de entrevistas individuais e observação documental, se recuperará a trajetória internacional, as motivações para internacionalizar, o nível de atenção dedicado às atividades internacionais e o alinhamento entre internacionalização e planejamento das empresas Pégasus, Abstrata e Escarpe – nomes fictícios empregados em substituição aos originais, respeitando a solicitação das organizações pela não identificação de suas marcas.

A primeira companhia é uma das maiores fabricantes mundiais de produtos estratégicos voltados para os mercados de defesa e segurança. Ela está presente em mais de 70 mercados ao redor do globo através de exportações e de uma subsidiária em um dos países considerados estratégicos. Já a Abstrata é reconhecida pela mídia especializada como uma das empresas brasileiras mais internacionalizadas. Ela também adotou o modelo de expansão internacional por meio de exportações e atualmente possui 6 unidades produtivas no exterior, localizadas no continente latino-americano e asiático. A Escarpe, por fim, é uma das maiores exportadoras brasileiras do setor de moda e calçados e está presente em mais de 90 países por meio de vendas diretas, lojas e pontos de venda próprios e duas unidades operacionais no exterior.

Estas empresas serão analisadas à luz das teorias que explicam o processo de internacionalização das firmas, que, junto à contextualização da abertura comercial brasileira, serão expostas no segundo capítulo deste trabalho. Na terceira sessão serão introduzidos os conceitos de planejamento estratégico e a dotação de

recursos organizacionais envolvidos no processo de internacionalização – que permitirão caracterizar as empresas tipicamente comprometidas com sua expansão internacional. Já o quarto capítulo será reservado para a descrição da metodologia de pesquisa empregada neste trabalho, explicitando o delineamento do estudo, seu campo de análise e as técnicas de coleta e análise de dados.

Na quinta sessão serão realizadas as análises individuais de cada empresa, que serão divididas em quatro parâmetros principais: descrição da organização; histórico de sua internacionalização; seu processo atual de internacionalização; e a sistemática de inserção do processo de internacionalização no planejamento estratégico e a dotação de recursos organizacionais. O capítulo reservado para cada empresa será concluído com um quadro que resume os principais pontos discutidos em suas análises e um panorama cruzado comparando as principais constatações realizadas.

Ao final deste estudo se pretende responder o seguinte questionamento: como o processo de internacionalização é contemplado no planejamento estratégico das empresas Pégasus, Abstrata e Escarpe?

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é entender como as empresas Pégasus, Abstrata e Escarpe inserem o processo de internacionalização em seu planejamento estratégico organizacional. Este propósito desdobra-se em objetivos específicos, descritos a seguir.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever as teorias que estudam processo de internacionalização das empresas;
- b) Entender o conceito de planejamento estratégico e os recursos organizacionais tipicamente alocados no processo de internacionalização das empresas;
- c) Apresentar a percepção das empresas Pégasus, Abstrata e Escarpe acerca do processo de internacionalização de seu negócio.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao delimitar a problemática do presente estudo se pretende contribuir para que as empresas melhor incorporem sua expansão internacional ao seu planejamento estratégico. Acredita-se que muitas organizações, de uma forma geral, pouco debatem o assunto e finalmente limitam o potencial de a internacionalização contribuir para a consecução de metas estratégicas e objetivos operacionais.

Entende-se importância de considerar a internacionalização como parte do plano estratégico das empresas como vantagem competitiva e integrante das variáveis que tornam o negócio lucrativo e sustentável. Considera-se também que o problema em questão une duas áreas da administração que são pouco relacionadas nos meios acadêmicos tradicionais: a gestão estratégica e a internacionalização.

Ao término da pesquisa se pretende contribuir com uma maior abertura ao diálogo nas empresas entrevistadas acerca de sua estratégia organizacional, assim colaborando para que também outras organizações reflitam sobre sua inserção em mercados estrangeiros e a relação deste processo com seus objetivos estratégicos. Entende-se que este estudo pode permitir que empresas dotadas de recursos conducentes à internacionalização (como seu porte, acesso a informações de mercado, colaboradores com experiência internacional, capacidade de adaptação de produtos, etc.), mas que atualmente focam suas operações no mercado doméstico, se embasem na sistemática de alinhamento de expansão internacional e estrutura organizacional apresentado pelas empresas Pégasus, Abstrata e Escarpe.

Adicionalmente, se pretende contribuir para que empresas de menor porte, com limitada estrutura e orientação internacional, atentem para a internacionalização como estratégia de sobrevivência do negócio – além de um meio para alcançar posições competitivas nos cenários doméstico e internacional. Estas organizações podem valer-se das estratégias identificadas nos estudos das empresas escolhidas para empreender no exterior e alinhar seus recursos internos à atividade internacional através da estruturação de um plano estratégico.

2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA E DAS ORGANIZAÇÕES

Este primeiro capítulo tem por objetivo contextualizar e, ademais, identificar as características da internacionalização da oferta de bens e serviços no Brasil na história recente. Para tanto, a primeira sessão retomará brevemente o processo de abertura econômica pela qual o Brasil passou no final do século passado e sua herança sobre a integração comercial com o resto do globo. Finalmente, com o intuito de reforçar o arcabouço teórico necessário para responder a pergunta central deste trabalho, será feita na segunda sessão uma revisão das principais teorias de internacionalização de empresas através da citação de autores e pesquisas de referência neste assunto.

2.1 ABERTURA COMERCIAL BRASILEIRA

Pesquisas relacionadas ao processo de industrialização do Brasil são fartas na literatura nacional e mesmo internacional, bem como são extensas as análises dos motivadores e impactos da liberalização econômica brasileira iniciada na década de 1990 (ABREU, 1997; BAUMANN, 1998; REGO 1995; MANCUSO E OLIVEIRA, 2006). Historicamente, do período de 1950 até finais de 1980, a inserção internacional brasileira foi gradual e reativa em relação ao cenário externo, marcado por períodos que alternavam panoramas mais favoráveis à integração comercial e crises nas economias centrais, bem como ciclos de inflexão liberalizante ou protecionista – com efeitos escalados nas economias periféricas com as quais os países desenvolvidos se relacionavam (ALMEIDA, 2007).

A postura brasileira frente à economia internacional e à sua crescente participação neste circuito aliava também interesses domésticos, encontrando fragilidades em sua conjuntura macroeconômica e buscando por vezes compensar limitações estruturais ao longo das décadas mencionadas (restrições cambiais, fragilidades financeiras, inelasticidade de sua oferta exportadora, inflação, etc.). Um dos caminhos trilhados para corrigir estes descompassos e reduzir a dependência do mercado internacional – em especial em relação às economias com as quais o

Brasil mantinha estreitas relações, apresentando, assim, o comportamento de uma “economia reflexa” – uma maior ênfase ao processo de industrialização, a substituição das importações, diversificação da pauta de exportações e um maior relacionamento com órgãos multilaterais de comércio (GUDIN, 1956).

Para Moreira e Correa (1996), entre 1957 e 1988, pode-se identificar uma clara proteção à indústria e mercado interno brasileiros ao analisar a estrutura tarifária do país – que foi marcada por alíquotas médias elevadas e estáveis, incidência de redundância tributária em meio à cadeia de suprimentos, disseminação de regimes de importação e, ademais, imposição de barreiras não-tarifárias (registros, adequações, certificações, etc.). Seu diagnóstico relaciona este protecionismo à política de substituição de importações, mais marcante nos anos de 1970 – em especial devido ao choque do petróleo de 1973. Tudo contribuiu para o “gradual fechamento da economia brasileira aos ‘ciclos econômicos do exterior’” (ALMEIDA, 2007, pg. 65)

Os termos específicos das ondas e choques econômicos pelos quais o Brasil passou no período entre os anos 1950 e 1980 não se mostra prioritário para este estudo. No entanto, um aprofundamento da história econômica recente, a partir da década de 1990, se mostra relevante para contextualizar o cenário no qual se desenvolvem as trocas internacionais das empresas brasileiras e gaúchas e seu panorama presente.

Neste contexto, parece ter havido uma mudança no direcionamento da política comercial do Brasil a partir do governo Collor de Mello em favor de uma maior abertura comercial – que se desdobrou até o governo Fernando Henrique. Ademais da intencionalidade desta concepção e da agenda proposta, viu-se nos anos 1990 um fortalecimento dos movimentos globais em termos de tecnologias, mercados, finanças, comunicações e outros vetores, que contribuíram para uma mais acentuada inserção econômica e comercial do Brasil no circuito internacional – inclusive impulsionando a integração de países por meio de acordos bilaterais e multilaterais como zonas de livre comércio, blocos comerciais, etc. (AVERBUG, 1998).

Ultrapassando o período precedente de alíquotas tributárias elevadas e posições comerciais de caráter protecionista, iniciou-se um período, de 1988 a 1993, de uma inflexão liberalizante mais acentuada. Neste, houve a eliminação das

principais barreiras não-tarifárias remetentes ao período de substituição das importações e a concessão de maior transparência à imposição de medidas protecionistas – o que culminou para uma gradual diminuição do nível de proteção à indústria nacional, tendo a alíquota média sobre importações passado de 51,3% para 37,4% durante os anos mencionados. De modo concreto, Averbug (1998) complementa seu estudo mencionando que, já de 1988 para 1989, houve uma redução na redundância tarifária média de 41,2% para 17,8% e a unificação de diversos impostos incidentes sobre importação – ademais de, em 1990, ser definido um cronograma de redução de impostos sobre importações sobre diversos produtos da economia.

As compras do exterior também passaram a ser favorecidas pelo recém assinado Tratado de Assunção, que regulamentava a organização de uma zona de livre comércio entre os países vizinhos ao Brasil. A integração sobre o Mercosul viria a fomentar o intercâmbio comercial entre os países signatários (Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai) com a criação de um mercado comum e a diminuição ou isenção de tributos de importação sobre os bens comercializados entre eles – valendo-se da adoção de uma tarifa externa comum (TEC) (REGO, 1995).

Em paralelo, a macroeconomia brasileira no início da década de 1990 sofria para manter estáveis os preços gerais internos e o governo lançava mão de sucessivas tentativas de correção monetária sob a forma de planos de estabilização. Com a eventual adoção do Plano Real em 1994, já no governo FHC, “a condução da política de importações passou a se subordinar aos objetivos da estabilização de preços e proteção (mesmo que moderada) dos setores mais afetados pela recente abertura” – exceção reservada para os anos que seguiram 1996, quando se apelou a uma ligeira alta nas alíquotas de importação para ajudar a sanar o aumento do déficit em conta corrente relacionado, também, à estabilização do real (AVERBUG, 1998, pg. 47).

A tabela a seguir ilustra a evolução do imposto de importação desde o início até fins da década de 1990:

Tabela 1 – Imposto de Importação no Brasil

Ano	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Alíquota									
média	32,1	25,2	20,8	16,5	14	13,1	13,6	13,8	16,6
(%)									

Fonte: BAUMANN et al., 1998.

Nota-se uma relevante queda do imposto de importação a partir de 1990, diminuindo em quase 20%, até seu vale mais acentuado em 1995, a incidência média sobre bens adquiridos no exterior. Já a partir de 1996, se observa um ligeiro aumento na tarifa média e uma tendência a alta que percorre os anos de 1997 e 1998. Dados relacionados evidenciam que a variação do imposto médio de importação foi díspar entre os diversos setores da economia. Em especial, entre 1997 e 1998 – os primeiros anos da retomada do nível médio das alíquotas dos anos anteriores – os bens de capital e o de matérias-primas e bens intermediários foram os que mais sofreram aumentos (de 9,7% para 16,3% e de 9,9% para 12,3%, respectivamente) (AVERBUG, 1998).

De fato, pode-se observar uma variação similar no movimento das importações brasileiras no período, sendo registrados crescentes volumes de importações nos anos em que as alíquotas recuaram e uma rápida inflexão quando as tarifas foram corrigidas – sendo sentidos a partir do ano de 1997. A tabela a continuação expõe esta demarcação:

Tabela 2 – Balança Comercial Brasileira (US\$ milhões)

<i>Ano</i>	<i>Exportações</i>	<i>Importações</i>	<i>Saldo Comercial</i>
1988	33.789	14.605	19.184
1989	34.383	18.263	16.120
1990	31.414	20.661	10.753
1991	31.620	21.041	10.579
1992	35.793	20.554	15.239
1993	38.597	25.480	13.117
1994	43.544	32.701	10.843
1995	46.506	49.859	-3.353
1996	47.747	53.303	-5.556
1997	52.987	61.351	-8.364
1998	51.120	57.550	-6.430

Fonte: Estatísticas de comércio exterior – MDIC.

Observa-se que as exportações tiveram um desempenho mais turbulento em comparação com as importações no período, apesar de terem crescido 51,2% entre 1988 e 1998 contra um aumento de 394% das importações no mesmo período – denunciando os efeitos expansionistas sobre as compras internacionais das medidas adotadas pelo governo até então, i.e., a liberalização comercial e a estabilização da economia pós Plano Real.

Muito é discutido, ainda hoje, as heranças da inflexão liberalizante levada a cabo a partir de 1990. Fato é que a economia brasileira foi internacionalizada e a indústria nacional perdeu o nível de proteção com que contava desde seu estágio incipiente, na década de 1930, até o final do século passado. A competição estrangeira batia agora à porta e contava com maiores oportunidades de negócio em um ambiente favorável devido ao tamanho do mercado e as recentes tendências liberalizantes. Por outro lado, o esforço de competidores estrangeiros no mercado doméstico aumentaria a pressão de demanda em casa, forçando os fornecedores domésticos a se ajustarem para melhor se adequar às necessidades dos consumidores a identificar e explorar possibilidades de racionalização (SAMUELSON, 1985; GRUBEL, 1977 apud DICHTL et al., 1990).

Este argumento é reforçado pelo fato de a participação do Brasil no comércio mundial ter crescido durante a década de 1990 e se expandido ao longo dos anos seguintes. No ano de 1990, o país respondeu por 0,63% das importações globais – ao passo que no ano 2000 a parcela já alcançou 0,90% e 1,25% em 2012. Já no caso das exportações, a participação brasileira no total internacional passou de 0,91% em 1990 para 0,94% em 2000 e saltou para 1,32% em 2012. Em relação ao número de empresas envolvidas no comércio internacional, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior identifica que as exportadoras passaram de 16.246 em 2000 para 19.300 em 2012; as importadoras eram 28.351 em 2000 e em 2012 já eram 43.300 – ratificando a maior inserção brasileira no circuito comercial internacional.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O acesso ampliado das empresas ao mercado internacional aconteceu também por fatores paralelos à intencional abertura comercial. Em especial, tornou-se senso comum atribuir um grande papel à globalização e à consequente explosão das tecnologias de comunicação e informação (ALMEIDA, 2007). Não é a proposta central deste trabalho discutir as relações de causa e consequência destes movimentos, mas cabe aprofundar o conceito de internacionalização de empresas dado que este processo foi evidentemente acelerado no período citado nesta contextualização e ajudará a compreender e aprofundar a análise das empresas tema desta dissertação.

Para Dib e Carneiro (2007) e Johanson e Vahlne (1977), internacionalização é o processo de envolvimento crescente de uma empresa em operações fora do seu país de origem. Vários podem ser os motivadores para empreender este processo, entre os quais Minervini destaca a economia de escala, pela expansão do mercado consumidor, dando à empresa competitividade; condições de a empresa programar melhor a produção, concentrando seus esforços em poucos modelos e grandes quantidades; condições de obter preços mais rentáveis, principalmente se o produto exportado for típico do país exportador; possibilidade de ampliar o ciclo de vida de um produto; diversificação de riscos, já que a empresa não irá depender somente do

mercado interno; melhoria na imagem para com os fornecedores, bancos e clientes, dado que internacionalizar requer qualidade e é veículo de competitividade; equilíbrio contra a entrada de competidores no mercado interno, reduzindo o impacto da presença dos concorrentes; maior desenvolvimento geral da empresa (MINERVINI, 2001). Johanson e Vahlne (1977) sugerem também outras possíveis razões para uma empresa se internacionalizar, como a busca de novos mercados, dada sua atratividade relativa, ou quando o mercado doméstico se encontra saturado. Outros autores sugerem motivações estratégicas para o processo, que envolvem reduzir a exposição a fornecedores ou mercados, a busca por novas tecnologias e conhecimentos ou ainda explorar desequilíbrios como taxa de juros, câmbio, política fiscal, incentivos governamentais, sensibilidade a preço do mercado, volumes etc. em outros países (DUNNING, 1980; PORTER, 1980; MOFFETT, 2002 apud CARNEIRO; DIB, 2007).

O processo de internacionalização pelo qual estas possíveis vantagens são abordadas pode dar-se de diferentes maneiras, assumindo graus distintos de compromisso, risco e controle em relação ao empreendimento no exterior. Para Kotler (1998), o modelo mais comum de internacionalização é a exportação – a venda de bens ou serviços para clientes no exterior, estratégia de menor risco devido à baixa demanda por grandes investimentos iniciais. A exportação pode ser direta ou indireta, sendo que, neste último caso, a empresa vale-se de intermediários internacionais (representantes, agentes, etc.) para realizar vendas e não necessita manter uma equipe comercial ou estratégica no exterior. No caso da exportação direta, abre-se um canal de comunicação direto entre vendedor e comprador e o controle das atividades normalmente ocorre com a criação de um departamento interno de exportações (ARMSTRONG; KOTLER, 1998).

Outra possível abordagem, exigindo um nível maior de envolvimento da empresa em comparação com a exportação, é o licenciamento. Esta estratégia consiste em permitir a uma empresa – a licenciada – usar a marca, vender produtos ou empregar processos de produção e/ou matérias primas da licenciadora, em troca do pagamento de um valor equivalente – os royalties (FERREL et al., 2000). Os recursos necessários para investimento não são elevados neste modelo de internacionalização e a licenciadora consegue penetrar mercados estrangeiros evitando burocracias, delegando para a licenciada promoção da marca ou a

adequação organizacional ao mercado local. No entanto, dado o menor controle da licenciada em relação à licenciadora, o potencial de lucro não é tão grande quanto aquele na venda direta e a marca da licenciada fica ligada à reputação da licenciadora – para bem ou para mal.

Uma estratégia similar de internacionalização é o estabelecimento de franquias no exterior – no qual uma franqueadora cede contratualmente sua marca, direitos de imagem, modelo de operação e propaganda e produtos em retorno de royalties (FERRELL et al., 2000). Já em modelos de joint venture, estratégia de internacionalização em que empresas se tornam sócias em um empreendimento através de uma parceria fabril ou comercial, existe uma troca de conhecimentos e responsabilidades entre as empresas envolvidas. Geralmente, à organização estrangeira cabe fornecer tecnologias para produção enquanto a empresa local provê os meios materiais para a fabricação e a venda do produto no mercado (CARNIER, 1996).

O nível de controle da empresa que internacionaliza é maior em relação às estratégias anteriores, uma vez que ela participa mais ativamente das decisões e coordenação dada a atenção que o trabalho com um sócio demanda. Neste sentido, os riscos relativos também são mais elevados – pois um vasto conhecimento é compartilhado entre os envolvidos e as propriedades e tecnologias necessitam ser protegidas para evitar que os sócios venham a se tornar concorrentes em caso de litígios ou uso indevido de recursos a que se teve acesso durante a joint venture. É válido mencionar também que este modelo pode ser a principal forma de acesso a mercados internacionais, dadas restrições impostas por outros países para a atuação de empresas estrangeiras em seus mercados que exigem a propriedade conjunta como condição de entrada no país (KOTLER, 1998).

Outra estratégia adotada por empresas para penetrar mercados internacionais é o investimento direto. Este modelo de internacionalização permite controle total da empresa sobre seu empreendimento no exterior, mas envolve maiores riscos que as estratégias mencionadas até o momento. Por meio dele, empresas instalam unidades de produção ou mesmo compram uma parte ou o todo de outras companhias no exterior – administrando integralmente o empreendimento. O potencial de lucro deste modelo de expansão internacional é elevado, mas os

recursos despendidos e, conseqüentemente, os riscos são de mesmo modo altos (KOTLER, 1998).

2.3 ARCABOUÇO TEÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Compreender as motivações e as etapas das estratégias de inserção internacional das empresas tem sido objetivo da produção acadêmica na área de negócios internacionais nas últimas décadas. Por um longo período, no entanto, a literatura sobre negócios internacionais foi desenvolvida para explicar o comportamento de empresas multinacionais apenas – tendo sido publicados estudos com metodologias quantitativas e qualitativas sobre o assunto (CARNEIRO; DIB, 2007).

Com o passar do tempo e o crescente acesso de empresas de todos os portes aos mercados internacionais dadas as pressões globalizadoras e mesmo empreendedoras mencionadas anteriormente, diversas teorias foram criadas e revistas para tentar explicar os motivadores e modelos de internacionalização da empresa, mas pouco se criou em termos de consenso e convergência conceitual (CARNEIRO; DIB, 2007). Percebeu-se que o campo era muito complexo e que teorias mais robustas e dinâmicas seriam necessárias para explicar o fenômeno e que a segregação de hipóteses não permitiria a construção de uma única estrutura cumulativa de conhecimento sobre internacionalização. Neste sentido, há um esforço grande e renovado por identificar os pontos de convergência das diversas teorias com o intuito de integrar as pesquisas atuais e desenvolver modelos empíricos que ajudem a responder os “como” e “por que” as empresas se internacionalizam (MITIGWE, 2006).

Para não se ater a esta discussão, que por si só constitui um campo de pesquisa novo e amplo, este trabalho concentrará seu esforço em apresentar as teorias que formam a base da discussão mencionada acima e buscará integrar seus conceitos e prerrogativas ao analisar as empresas constantes deste trabalho. De mesmo modo, não serão abordadas aqui as teorias clássicas que dão conta das interações comerciais entre países e da internacionalização de economias nacionais

(SMITH, 1776¹; RICARDO, 1817²; HECKSHER E OHLIN, 1933³) – mas sim serão mencionadas as teorias tradicionais mais citadas e tidas como influentes, que oferecem diferentes pontos de vista para expansão de empresas para mercados exteriores.

Estes modelos são comumente classificados em duas linhas de pesquisa (CARNEIRO; DIB, 2007):

- Abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos: compreendem as abordagens que defendem critérios racionais para a tomada de decisão no processo de internacionalização, buscando maximizar os retornos econômicos;
- Abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental: modelos que consideram que o processo de internacionalização está diretamente relacionado às atitudes, percepções e comportamentos dos gestores em relação à priorização da redução de riscos em decisões de onde e como expandir a empresa para outros mercados.

Na primeira linha de pesquisa, a produção literária reúne três teorias com embasamentos teóricos similares: Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização e Paradigma Eclético. O primeiro destes modelos foi proposto por Stephen Hymer em 1960 e defendia que as empresas expandiriam continuamente sua participação no mercado doméstico, através de fusões, aquisições e ampliações de capacidade, tendendo ao monopólio do seu segmento de atuação. As firmas veriam incrementos crescentes em seus lucros e concentrariam as atividades de seu setor até o ponto em que os ganhos marginais se tornariam cada vez menores e todas as oportunidades de fortalecer sua posição no mercado doméstico fossem exauridas (CARNEIRO; DIB, 2007).

Segundo a Teoria do Poder de Mercado, este é o momento em que as empresas passariam a investir em mercados exteriores e buscar novas posições de

¹ Teoria das Vantagens Absolutas.

² Teoria das Vantagens Comparativas.

³ Teoria das Proporções dos Fatores.

concentração econômica e comercial. Elas utilizariam as vantagens conquistadas, como economias de escala, experiência de produção e competências operacionais para conquistar mercados em outros países; estes, quando “dominados”, dariam lugar a novos movimentos de concentração de mercado e tendências monopolísticas em sucessivas investidas de internacionalização (CARNEIRO; DIB, 2007).

A Teoria da Internalização foi inicialmente proposta por Peter Buckley e Mark Casson em 1976, inspirada no trabalho de Ronald Coase de 1937 sobre a natureza das empresas, e constitui-se outra importante contribuição para o campo de negócios internacionais. A ênfase deste modelo reside na tentativa das empresas de maximizar os lucros de sua iniciativa internacional através da transação de bens intermediários, ao invés de focar-se na estrutura do mercado de bens finais. Isto poderia ser alcançado através do balanço eficiente entre alocação interna da produção e alocação através do mercado. Assim, diferentemente da Teoria do Poder de Mercado – que tomava por internacionalização a produção local independente -, o modelo da Internalização considera como modelos de expansão internacional o licenciamento ou a exportação (DIB, 2008).

Para Coase,

“A estratégia de localização de uma firma integrada verticalmente seria determinada principalmente pela interrelação de vantagens comparativas, barreiras ao comércio e incentivos regionais para internalizar; a firma seria multinacional sempre que estes fatores tornassem ótimo colocar estágios diferentes da produção em países diferentes” (DIB, 2008, pag. 31).

Logo, se a utilização de um mercado externo à empresa permitisse maximizar os lucros da firma e os custos de transação desta estrutura de produção oferecessem vantagens competitivas, a empresa internalizaria (i.e., produziria, em lugar de comprar ou vender) este novo mercado e fatores produtivos locais (produto ou serviço, tecnologia, know-how ou atividade). Neste sentido, Buckley e Casson reconhecem uma maior incidência de capacidades internalizadoras entre empresas

de grande porte, verticalizadas e/ou pertencentes a setores de alta tecnologia – as quais são mais sensíveis à eficiência do processo produtivo (DIB, 2008).

O terceiro dos modelos mais reconhecidos entre as abordagens de vertente econômica, o Paradigma Eclético, foi proposto por John Dunning em 1977 e se detém na decisão da empresa de produzir ou não em mercados externos. No entanto, diferente da Teoria da Internalização, ela defende que é o investimento direto o modo preferível de internacionalização da empresa, dado que este modelo permitiria que a firma utilizasse seu diferencial competitivo para estabelecer produção em locais no exterior cujas variáveis conjunturais e estruturais lhe fossem atrativas e rendessem vantagens estratégicas (DIB, 2008).

A este conjunto de condições favoráveis e diferenciadas o Paradigma Eclético se refere como “vantagens de localização” e estas podem compreender: disponibilidade de recursos naturais ou humanos de qualidade e baixo custo (relacionados à busca por eficiência), acesso a tecnologias e capacitações estrangeiras, infraestrutura adequada e competitiva, solidez institucional, tamanho do mercado (relacionado ao aumento de receitas potencial), estabilidade política e econômica, políticas governamentais (comercial, tributária e cambial) favoráveis, controle dos próprios ativos e de elos de sua cadeia de suprimentos no exterior, etc. Para a teoria, estes elementos estão entre as principais razões pelas quais as empresas buscariam internacionalizar-se através da instalação de unidades produtivas em países estrangeiros e são as variáveis que pautam a escolha de determinado mercado ou região para se fazer presente (CARNEIRO; DIB, 2007).

Já as abordagens da internacionalização baseadas em critérios comportamentais reúnem outras três teorias largamente difundidas e que compartilham a referência da internacionalização como um processo gradual composto por sucessivos estágios: o Modelo de Uppsala, a teoria de Networks e o Empreendedorismo Internacional. Para o primeiro modelo, a expansão das empresas para outros países é fruto de uma série de passos incrementais adotados a partir da exaustão das possibilidades em mercados domésticos e o crescente comprometimento com mercados exteriores. Em outras palavras, as empresas alocariam mais recursos para sua internacionalização conforme adquirissem maiores experiências e conhecimentos sobre novos mercados e se envolveriam cada vez mais nestes novos cenários – passando pelos estágios de menor comprometimento,

como a exportação, até níveis mais significativos de presença no exterior, como subsidiárias e unidades de produção (DIB, 2008).

O modelo de Uppsala defende que as empresas se comportariam de modo reativo às mudanças internas e externas às quais está sujeita e selecionariam os mercados para internacionalização a partir de critérios de similaridades percebidas em relação ao seu país de origem. A “distância psíquica” – nome dado à percepção de proximidades culturais, linguísticas, políticas, institucionais, educacionais, entre outros elementos – faria com que as empresas priorizassem mercados “próximos” ao seu, desde que dotados de vantagens potenciais. Assim, conforme complementassem seus conhecimentos acerca de cada mercado internacional que abordasse, as empresas comprometeriam sequencialmente mais recursos e aumentariam seu envolvimento internacional (CARNEIRO; DIB, 2007). Neste processo, o modelo faz especial menção ao papel do empreendedor em perceber e analisar as oportunidades que se colocam para a empresa (DIB, 2008).

Já a abordagem de Networks considera que a internacionalização é o processo de estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos em mercados estrangeiros (DIB, 2008). Estes mercados, por sua vez, são considerados redes de empresas em que consumidores, fornecedores, competidores e outros players estão interconectados – como consequência de interações mútuas e de relacionamentos de negócios previamente estabelecidos. Neste sentido, as empresas poderiam usufruir de recursos disponíveis nestas redes internacionais e encontrariam na sua internacionalização a oportunidade de acompanhar participantes de sua rede de negócios, aperfeiçoar conexões já existentes e criar novas relações no exterior (CARNEIRO; DIB, 2007).

Convergindo com o Modelo de Uppsala, a teoria de Networks defende que os conhecimentos sobre um determinado mercado, adquiridos através dos relacionamentos construídos pelas empresas, fornecem as condições para que elas entrem em novos mercados e aí expandam sua rede de conexões; o estabelecimento de novos relacionamentos a partir destes vínculos alavancaria sucessivamente o processo de internacionalização da empresa (DIB, 2008). A dinâmica da estrutura de rede contribuiria para a redução do risco percebido e atuaria também no arrefecimento da distância psíquica em relação a mercados

estrangeiros, de modo que a escolha do país para onde internacionalizar se daria em função das redes já estabelecidas ou aspiradas (CARNEIRO; DIB, 2007).

O terceiro modelo de viés comportamental mencionado com frequência na literatura de negócios internacionais, o Empreendedorismo Internacional, busca explicar a internacionalização das empresas através do estudo das capacidades dos tomadores de decisão de reconhecerem e abordarem oportunidades de mercado (CARNEIRO; DIB, 2007). Neste sentido, seguindo uma tendência presente já no modelo de Networks, a internacionalização não seria um processo “exclusivo” de grandes empresas; a participação crescente de pequenos e novos negócios em mercados internacionais – estes que são apontados como grandes empregadores e motores do crescimento global em muitos países – também foi considerada na produção literária da escola em questão (DIB, 2008).

O comportamento internacional da empresa seria assim grandemente impactado pelo empreendedor, que é categorizado pelo modelo do Empreendedorismo Internacional em três distintos grupos de acordo com perfis decisórios e com as motivações que os levam a empreender um processo de expansão internacional. O “empreendedor de mercado” seria voltado para a abertura no exterior de novos mercados, considerando que para a escolha destes cenários as suas experiências prévias, motivações e redes de contatos seriam mais importantes que uma análise puramente racional (CARNEIRO; DIB, 2007). Já o “empreendedor técnico” focaria na introdução de inovações (produtos, processos ou tecnologias) em mercados internacionais onde existam demandas não atendidas. O “empreendedor estrutural”, finalmente, tem o perfil de buscar reestruturar empresas e indústrias, agindo via fusões e aquisições, tipicamente em mercados maduros e já minimamente globalizados (CARNEIRO; DIB, 2007; DIB, 2008).

Apesar da extensa bibliografia das teorias acima contextualizadas, em anos recentes – mais especificamente a partir da década de 1990 – a pesquisa científica em negócios internacionais se viu confrontada por uma crescente internacionalização de empresas cujos comportamentos e características próprios não encontravam respaldo empírico à luz das teorias tradicionais sobre negócios internacionais. Estas firmas, tipicamente de pequeno e médio porte e concentradas em indústrias de alta tecnologia, “não haviam seguido um processo lento e gradual

de envolvimento com o comércio internacional, mas, praticamente desde o início de suas operações, já haviam nascido globais” (CARNEIRO; DIB, 2007, pg. 18).

Batizadas de *born globals* por Michael Rennie em 1993, estas empresas são altamente adaptadas ao cenário competitivo e dinâmico dos mercados globais e se caracterizam por obter, desde muito cedo, grande proporção de receitas a partir de vendas ou mesmo operações internacionais. Este fenômeno passou a concentrar diversas pesquisas da área e reuniu a contribuição científica de múltiplos teóricos, ainda que se haja construído pouco ou nenhum consenso em relação aos critérios que caracterizariam empresas como *born globals* – como a data de estabelecimento da empresa, o início das atividades internacionais, a proporção das atividades internacionais para a firma, o modo de entrada e o escopo das atividades empreendidas no exterior e a abrangência geográfica da internacionalização (DIB, 2008).

Para o presente trabalho, a discussão pontual destes critérios se mostra marginal. No entanto, cabe registrar a importância do movimento das *born globals* dado seu impacto nos fluxos comerciais e econômicos internacionais. Algumas de suas características mais marcantes – como seu caráter empreendedor, adaptável e de rápidas respostas, sua visão internacional, sua capacidade de inovar e gerar vantagens competitivas, atuantes em mercados de nicho e orientadas a clientes, detentoras de um conhecimento sofisticado sobre mercados e tecnologias, uso intensivo de parcerias e redes de contatos, empregadoras ou mesmo lideradas por executivos com experiência internacional, planejadoras de suas atividades internacionais e ricas em ativos organizacionais – aparecerão nos próximos capítulos deste trabalho e ajudarão a compreender a internacionalização das empresas elencadas para estudo.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Embora muitos estudos tratem da internacionalização de empresas, abordando suas motivações e desdobramentos, seus efeitos sobre os recursos estratégicos e sobre o planejamento organizacional não são retratados de forma abrangente pela literatura. Um estudo mais profundo destas matérias pode revelar como as empresas gerem seus recursos de modo que os mesmos possam oferecer uma base sustentável para o crescimento da empresa e a criação de vantagens competitivas – em seu mercado de origem e no exterior (GONÇALVES, 2009).

A partir da dissecação e análise neste trabalho do modelo de inserção da atividade internacional ao planejamento estratégico de exportadoras gaúchas, toma-se por objetivo levantar diagnósticos e *insights* não apenas sobre o panorama atual do seu processo de internacionalização (incluindo recursos dedicados à expansão a mercados exteriores, alinhamento da internacionalização aos objetivos estratégicos e operacionais da empresa e seu grau de orientação internacional), mas também para suscitar sugestões e pontos de alavancagem para outras exportadoras e, também, para exportadoras ocasionais ou empresas atualmente voltadas para o mercado doméstico.

Neste sentido, tendo contextualizado o processo de expansão internacional das empresas no capítulo anterior, o presente capítulo apresentará os conceitos de planejamento estratégico (constante na primeira sessão), recursos organizacionais e comprometimento com exportações (segunda sessão) e orientação internacional (terceira sessão); ao final da argumentação, se pretende obter elementos teóricos concretos para analisar as empresas elencadas para o estudo e responder sua problemática central.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

A premissa do planejamento estratégico é central neste trabalho e é entendida por Vancil e Lorange (1975) como sendo o processo de reavaliação da estratégia atual da empresa, levado a cabo por sua alta administração, buscando identificar em um horizonte temporal de vários anos oportunidades e ameaças no

ambiente em que atua e analisando os recursos internos a fim de diagnosticar suas forças e fraquezas – respondendo proposições como:

- a) Quais são os objetivos e metas da empresa?
- b) Como é o ambiente em que a empresa espera operar?
- c) Quais as linhas de negócios em que a empresa opera?
- d) Quais estratégias alternativas a empresa pode implementar nestes ambientes?
- e) Em quais outras linhas de negócios a empresa poderia se inserir?
- f) A entrada nestes novos negócios deveria ser por meio de aquisições?
- g) Qual é a melhor combinação de negócios novos e já existentes para alcançar os objetivos estratégicos?
- h) Quais ações as divisões da empresa deveriam tomar?
- i) Qual deveria ser o orçamento de cada divisão da empresa?

Os autores sugerem ainda que os gestores podem simular diferentes cenários para o ambiente externo à organização e considerá-los ao traçar os objetivos de longo prazo da empresa, o que serviria para pautar as ações mais imediatas a serem tomadas para implementar a estratégia definida e alcançar as metas estabelecidas.

Já para Kotler (1992, p. 63), planejamento estratégico é “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Sua implementação pelas empresas remonta somente ao início dos anos 1970, dada a turbulenta conjuntura internacional e os choques estruturais que atingiram diversos países à época – como a crise do petróleo e a conseqüente escalada de preços e escassez desta e outras matérias-primas, cenários inflacionários, recessão econômica e desemprego. Logo, o simples planejamento operacional empregado pelas empresas nas décadas de 1950 e 1960 em cenários de demanda controlada e recursos abundantes já não era mais suficiente para dar cabo da sustentação e crescimento do negócio e a disseminação de um novo tipo de planejamento administrativo passou a ser demandado (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

Este novo planejamento permitiria avaliar constantemente a situação futura do mercado em que a empresa atua, de modo planejar suas ações atuais baseando-se em impactos de longo prazo, sua posição no mercado, seus objetivos, oportunidades existentes e recursos disponíveis (KOTLER, 1992). Para tanto, segundo Barbosa e Brondani (2004), pode-se dividir a estrutura organizacional em três níveis: alta administração, unidades de negócios da empresa e produto – sendo que cabe à camada de gestores elaborar o planejamento estratégico corporativo e alocar recursos para cada unidade de negócios; estas, por sua vez, desenvolvem seu próprio plano de ações, com base nos objetivos e recursos repassados pela alta gestão, e planos de marketing para os produtos no mercado.

Vancil e Lorange (1975) também advogam pela estrutura organizacional dividida em unidades de negócio e produto em relação à elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas, o que permite a descentralização da tomada de decisão envolvendo as várias áreas da organização – ou “centros de responsabilidade”, como as cunham. De mesmo modo que outros pesquisadores, estes autores sugerem que o processo de formulação da estratégia percorre três níveis organizacionais: o corporativo, o departamental e o funcional; a cada escalão corresponderia, respectivamente, o planejamento corporativo, o planejamento de negócios e o planejamento funcional.

Para Barbosa e Brondani (2004), o processo de formulação e implementação do planejamento estratégico a nível corporativo compreende 4 linhas de ação:

- a) Definição da missão da empresa, abrangendo objetivos, características do segmento de mercado e área geográfica em que a empresa atua – alinhando estes aspectos com os funcionários e gerando engajamento;
- b) Definição das unidades de negócios da empresa, considerando as tecnologias empregadas e os clientes atendidos;
- c) Alocação de recursos entre as unidades de negócios da empresa, relevando a competitividade da empresa e a atratividade dos diversos segmentos de mercado;
- d) Identificação de oportunidades e expansão dos negócios atuais, via desenvolvimento de mercado ou produto, crescimento integrado (horizontal) e crescimento diversificado (global).

Já Almeida (2001) sugere um conjunto de 5 etapas para o processo de elaboração do planejamento estratégico corporativo:

- a) Delineamento das diretrizes e orientações da empresa, por parte dos gestores, contemplando sua missão, vocação e visão;
- b) Diagnóstico e compreensão dos aspectos internos da empresa e do ambiente em que atua, como os fatores críticos para seu sucesso e as oportunidades e ameaças da empresa em seu segmento de mercado;
- c) Definição da estratégia que a empresa seguirá e dos objetivos que balizarão sua operação;
- d) Estudo da viabilidade da adoção da estratégia definida, utilizando dados quantitativos para mensurar seu potencial e seus limitantes;
- e) Definição do cronograma e das ações que serão operacionalizadas para cumprir o plano estratégico.

Vancil e Lorange (1975) complementam e argumentam de mesmo modo que o planejamento corporativo inclui a decisão dos objetivos e metas da empresa, incluindo a análise de quais e quantas linhas de negócios entrar. Pertence a esta etapa também, de acordo com os teóricos, a identificação dos recursos necessários para alcançar estes objetivos e sua alocação entre as diferentes unidades do negócio para a concretização das metas elencadas para a empresa.

Gaj (2002) aborda especificamente o planejamento estratégico no nível departamental, desenhado e implementado por cada unidade de negócios, e o divide em 8 fases: definição da missão, análise dos ambientes externo e interno, fixação de metas, elaboração da estratégia do negócio, elaboração do programa de ação, implementação, feedback e controle. Para o autor, estas etapas mantém a coesão do negócio e elevam a consciência de oportunidades e ameaças do ambiente em que atua e dos objetivos estratégicos da empresa entre os diferentes níveis que a compõem.

Os departamentos são responsáveis por desenvolver planos de ação para a implementação da estratégia departamental – ao passo que seleciona e coordena, à luz de suas metas, os programas que serão executados a nível funcional. A formulação da estratégia envolve a seleção de objetivos e metas para cada área

funcional (como o marketing, produção, finanças, recursos humanos, logística, vendas, exportações, importações, etc.) e a determinação da natureza, sequência e responsáveis das ações a serem realizadas para a concretização das metas pautadas – bem como a designação dos recursos necessários para cada gestor funcional concretizar sua parte no construto estratégico. O objetivo destes procedimentos é traduzir a estratégia definida para o ambiente externo da empresa em um conjunto coordenado de orientações e parâmetros a serem seguidos internamente à organização para sua implementação (VANCIL; LORANGE, 1975).

Os departamentos repassam os norteadores definidos para o nível funcional da empresa, cujo planejamento desdobra-se nas estratégias aplicadas a cada unidade de negócios (marketing, produção, financeiro, exportações, etc.). Os objetivos estipulados no planejamento corporativo da empresa estão diretamente relacionados ao seu nível funcional, uma vez que o cumprimento das metas desta camada organizacional afetará o desempenho da empresa e determinará a consecução dos objetivos da empresa como um todo (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

Neste sentido, é imperativo que não apenas o nível funcional atinja os objetivos correlacionados ao desempenho da empresa – mas que também seu planejamento e o planejamento corporativo estejam alinhados e permitam sinergia entre as unidades do negócio. Deve haver compatibilidade entre as ações estipuladas nas diversas áreas organizacionais para que os envolvidos persigam os mesmos objetivos e não haja descompasso entre as unidades de negócios. Estes aspectos conservam o potencial de reduzir os ganhos operacionais e diferenciais competitivos da empresa, afetar sua imagem perante seu segmento de atuação, anular os efeitos positivos do planejamento estratégico compactuado em relação à contribuição potencial de cada unidade para o alcance dos objetivos organizacionais e, em última instância, corroer as chances de sucesso do negócio (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

Para Vancil e Lorange (1975), a formação da estratégia para mercados externos, que se desenrolará em ações de nível departamental e funcional, se dá a nível corporativo. Seu primeiro momento de discussão ocorre nas reuniões entre diretoria e gerentes de área, quando se define o propósito e objetivos estratégicos da organização e os arranjam de modo que a divisão de exportações, bem como as

demais unidades funcionais, contribuam para sua consecução. Os norteadores do planejamento estratégico aplicáveis à área internacional e suas atividades no exterior podem incluir a definição das estratégias (aquisições, *joint ventures*, licenciamento, terceirização, etc.), a gestão de recursos (como, por exemplo, a decisão de adotar uma orientação de mercado em detrimento de uma orientação por produto), financiamento das atividades (envolvendo decisões como a utilização de crédito por parte das subsidiárias no exterior ou a emissão de debêntures ou títulos de dívida), relações públicas, previsão dos resultados alcançáveis, entre outros.

Neste sentido, pode-se assumir que empresas estruturadas e que contemplem a internacionalização em seu planejamento estratégico potencializam sua performance no exterior e o impacto da atividade internacional sobre os resultados organizacionais e metas operacionais e estratégicas – traçadas já tendo em vista a possível contribuição da atividade internacional para sua consecução.

3.2 RECURSOS ORGANIZACIONAIS E COMPROMETIMENTO COM EXPORTAÇÕES

Uma das correntes acadêmicas presentes na literatura que versa sobre resultado operacional e desempenho organizacional (BEAMISH et al. 1999; STYLES e AMBLER 2000; CAVUSGIL e NEVIN, 1981; CAVUSGIL e ZOU, 1994; LAGES et al, 2008) advoga que a performance internacional de uma empresa é antecedida diretamente pelo seu comprometimento com exportações, que se define como sendo a disposição da organização em alocar os necessários recursos financeiros, físicos (compreendendo a tecnologia, infraestrutura, localização geográfica e acesso a matérias-primas), organizacionais (abrangendo a estrutura da empresa, seu planejamento e sistemas de controle e coordenação) e humanos (incluindo treinamento, experiência, conhecimentos e relacionamentos dos gestores da empresa) para as atividades de exportação – o que aumenta as chances de sucesso em mercados exteriores (NAVARRO et al., 2010; BARNEY, 1991).

O comprometimento com exportações também pode ser visto como uma atitude ou reforço positivo por parte da alta administração em relação à ação de exportar em si, o que contribui também na formulação de parâmetros estratégicos

que orientam os gestores quando da tomada de decisão no exterior e na distribuição de recursos organizacionais. Adicionalmente, e de modo central neste trabalho, existe na academia (BELLO; BARKSDALE, 1986) o referencial de que empresas comprometidas com exportações acreditam firmemente que as vendas a mercados internacionais contribuem para a consecução de seus objetivos estratégicos (NAVARRO et al., 2010). Em outras palavras, empresas mais dispostas a comprometer e investir recursos estratégicos em sua atividade exportadora tem maiores chances de sucesso em mercados exteriores e de que sua internacionalização esteja inserida dentro dos parâmetros funcionais e corporativos, em termos de planejamento estratégico, quando da revisão das metas estratégicas e operacionais planejadas.

De acordo as diferentes concepções de comprometimento com exportações e as definições complementares oferecidas por diferentes teóricos, diversos são os aspectos que moldam este fenômeno nas empresas. No trabalho de Cavusgil e Zou (1994), o conjunto destes elementos adquire caráter comportamental e atitudinal simultaneamente – que pode é composto pelo comprometimento atual com exportações (em referência aos recursos financeiros, administrativos e humanos já alocados na atividade internacional) e o comprometimento antecipado (relacionado à predisposição dos gestores em dedicar a mesma natureza de recursos às exportações).

Pode-se compreender como os aspectos determinantes do comprometimento com exportações referidos acima os recursos derivados da estrutura da própria empresa, como seu porte, sua experiência prévia em mercados internacionais, componentes organizacionais disponíveis e alocáveis para exportações (como, por exemplo, um departamento de exportações) e a capacidade de sistematicamente coletar informações sobre mercados estrangeiros (MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004 apud NAVARRO et al., 2010). A seguir, se pretende abordar como a manifestação destes fatores permite diagnosticar uma empresa comprometida com sua internacionalização via exportações e como estes recursos são dedicados à atividade internacional em empresas que tipicamente alinham a atuação em mercados estrangeiros ao seu planejamento estratégico. Entende-se que empresas que demonstram sintomas de serem comprometidas com exportações apresentam proporcionalmente maiores chances de contemplarem sua

internacionalização em seu plano de longo prazo. É importante mencionar que esta análise servirá de subsídio para a posterior análise das empresas de que versam este estudo.

É consenso entre os estudos da área que empresas de maior porte possuem mais acesso a recursos administrativos e financeiros – dada sua maior capacidade de produção, economias de escala e baixa percepção de risco em operações de exportação (NAVARRO et al., 2010). De mesmo modo, o tamanho da empresa influencia o número de funcionários e gestores ligados à sua internacionalização e também a iniciativa da alta administração de alocar recursos para as exportações. Ainda, é sintomático que empresas que demonstram altos níveis de comprometimento com exportações tem maiores chances de apresentarem uma disposição organizacional específica, como um departamento de exportações, dedicada a cumprir as metas da expansão internacional e conectadas ao plano estratégico da organização. A presença de um departamento de exportações, separado das demais áreas funcionais, permite concentrar as ações voltadas aos mercados externos bem como estruturar um composto de marketing para exportações (KATSIKEAS, 1994 apud NAVARRO et al., 2010).

Neste sentido, a adaptação do mix de produtos da empresa para sua inserção em mercados internacionais também pode ser considerada um sintoma do comprometimento da organização com exportações. Para Cavusgil e Zou (1994), quando estratégias de marketing estão alinhadas com as vendas internacionais e adaptadas às idiosincrasias dos mercados-alvo, pode-se esperar um desempenho diferenciado da empresa. Ao adaptar estratégias de marketing ao contexto em que os produtos irão se inserir, a organização pode alcançar vantagens competitivas e de posicionamento – ou seja, apresentar uma oferta ao mercado, advindas de seus recursos e capacidades únicos e difíceis de imitar, capaz de satisfazer seus clientes e representar a entrega de mais valor percebido em comparação com os demais concorrentes do mercado (BARNEY, 1991).

As vantagens competitivas derivadas da atividade exportadora podem ser compreendidas como sendo a posição que a empresa alcança, dada sua combinação de preço, produto e serviço, em determinado mercado. Também pode ser entendida como a percepção da empresa em relação a seu diferencial competitivo em comparação aos seus concorrentes em mercados de exportação

(KALEKA, 2002 apud NAVARRO et al., 2010). Assim, a capacidade de a empresa gerar e sustentar vantagens competitivas em seus mercados está diretamente relacionada ao planejamento e execução eficientes da estratégia de marketing para exportações – o que demanda recursos específicos.

Uma destas capacidades, característica de empresas com elevado comprometimento com exportações, diz respeito à sua competência de coletar, interpretar e usar informações sobre mercados internacionais. Especificamente, empresas bem informadas sobre mercados potenciais são mais sujeitas a adaptar seus produtos, preços e promoções do que empresas onde a capacidade de geração de informações relevantes é limitada e cujas decisões estão mais relacionadas ao uso da intuição. Outro sintoma das empresas comprometidas a exportações é planejar estratégias de entrada e alocar recursos para as incursões em mercados internacionais, como, por exemplo, oferecendo suporte aos seus parceiros nestes mercados, serviços de pós-venda e atendimento ao consumidor – o que contribui para a geração e intercâmbio de conhecimentos e consolidação da empresa em meio aos clientes nos mercados-alvo (CAVUSGIL; ZOU, 1994). O estudo dos possíveis cenários e oportunidades de mercado encontradas, bem como o delineamento das estratégias propostas para abordar possibilidades de negócios ou eventuais ameaças, deve aparecer no planejamento estratégico da empresa (KOTLER, 1992).

A produção de conhecimento é um importante recurso e pode reduzir o nível de incertezas e riscos associado à atividade exportadora, bem como facilitar o esforço de otimização da alocação de recursos para as atividades relacionadas às vendas ao exterior. De mesmo modo, empresas com maior comprometimento com exportações tendem a adotar um posicionamento estruturado na busca, identificação e aproveitamento de oportunidades em mercados internacionais do que empresas menos voltadas ao exterior. Ao final, as decisões relacionadas ao comprometimento de recursos dependerão do nível de conhecimento da empresa em relação a oportunidades e ameaças nos mercados internacionais (NARARRO et al., 2010).

Um indicativo do nível de conhecimento de uma empresa em relação a mercados estrangeiros é sua experiência em exportações. Logo, conforme a organização adquire experiência em outros países, seu conhecimento e familiaridade com mercados de exportação aumenta – o que conserva potencial de

gerar oportunidades e, conseqüentemente, torna-se uma força motriz para o processo de internacionalização (NARARRO et al., 2010). Assim sendo, uma empresa experiente tende a ser mais propensa a comprometer recursos para exportações (CAVUSGIL; ZOU, 1994).

Neste sentido, Lages e Montgomery afirmam que o comprometimento da empresa com exportações deriva da satisfação com o desempenho obtida em experiências anteriores de vendas ao exterior, da intensidade da concorrência em mercados de exportação e do nível de desenvolvimento destes mercados (LAGES; MONTGOMERY, 2004). Outros teóricos enfatizaram em seus estudos os condicionadores internos e controláveis do comprometimento da empresa com exportações: Kacker (1975 apud NAVARRO et al., 2010), por exemplo, defende que o comprometimento com exportações é uma equação composta pela visão da alta administração e pelos objetivos organizacionais – de tal forma que se os gestores da empresa acreditam que exportar é benéfico apenas para utilizar a capacidade ociosa da fábrica, espera-se que a organização seja menos comprometida com exportações. Pode-se deduzir ainda que é pouco provável que a empresa encare as exportações como meio de alcançar vantagens competitivas em mercados estrangeiros ou contemple suas vendas ao exterior em seu planejamento estratégico.

3.3 ORIENTAÇÃO INTERNACIONAL DE EMPRESAS E GESTORES

Ao tentar identificar os determinantes da performance das exportações das empresas – considerado um dos indicadores de sucesso das operações de uma empresa em suas exportações –, existem vertentes acadêmicas que oferecem um contraponto ao trabalho de Navarro et al. e dão conta de que o porte da empresa, a existência de capacidade produtiva ociosa e o retorno sobre as exportações não são suficientes para que a empresa obtenha êxito nas vendas internacionais. A análise de elementos subjetivos, como o perfil dos gestores responsáveis pela atividade internacional e dos modelos específicos de tomada de decisão, parece revelar componentes adicionais que afetam o desempenho das empresas em exportações e, portanto, a performance da empresa como um todo (DICHTL et al., 1990).

Neste sentido, o trabalho de Zou e Stan (1998) defende que as capacidades específicas dos gestores da área internacional da empresa são um dos principais determinantes do sucesso da organização em exportações. Estes atributos são:

- a) fluência em idiomas estrangeiros e educação formal em negócios internacionais, o que ajuda os gestores a desenvolver práticas mais eficientes para a interpretação e processamento de informações sobre as necessidades e preferências dos clientes internacionais;
- b) contatos permanentes com os mercados de exportação, através de visitas regulares e/ou participação em feiras internacionais, reforçando a atividade exportadora da empresa;
- c) conhecimento das idiosincrasias dos mercados de exportação (como valores, cultura, estilo de vida), o que contribui para reduzir as incertezas na tomada de decisão e favorece a expansão das vendas ao exterior.

Já para Dichtl et al. (1990), é possível identificar um conjunto de características de gestores tipicamente não orientados a mercados de exportação que, em condições relativas, são menos propensos a participar do processo de internacionalização do que profissionais orientados a mercados internacionais. De modo sintomático, estes gestores possuem níveis de distância psíquica a mercados estrangeiros ou países acima da média; são comparativamente mais velhos, com nível de educação mais limitado, menos proficientes em línguas e viajam menos a outros países do que profissionais mais próximos a mercados internacionais; são avessos ao risco, rígidos e pouco dispostos a mudar e esperam que períodos de trabalho no exterior impactem negativamente suas carreiras e famílias; e demonstram uma percepção negativa em relação ao processo de exportação como sendo uma possível estratégia organizacional.

Para Navarro et al. (2010), a dotação de capacidades específicas voltadas a exportações serve para reforçar atitudes e comportamentos que incentivem a alocação de recursos para as vendas internacionais, contempladas no planejamento estratégico do negócio. A inclinação internacional dos tomadores de decisão e a orientação internacional da empresa parecem retroalimentar-se e esta relação revela

a favorabilidade da organização ao processo de internacionalização. Este argumento pode ser ilustrado através da figura abaixo:

Quadro 1 – Classificação de empresas exportadoras e não exportadoras baseada em fatores de personalidade e nas condições das organizações

Condições da empresa de exportar	Conducentes	Não conducentes
Tomadores de decisão		
Orientados ao mercado exterior	Exportadoras	Exportadoras ocasionais (deficiências na estrutura da empresa)
Orientados ao mercado doméstico	Exportadoras (deficiências na gestão da empresa)	Empresas orientadas ao mercado doméstico

Fonte: DICHTL et al., 1990.

A metodologia de classificação proposta prevê o cruzamento dos parâmetros relacionados às condições da empresa para exportações (conducentes ou não conducentes a exportações) e às características dos tomadores de decisão (orientados ao mercado internacional ou ao mercado interno). Desta interação, se produzem quatro caracterizações para as empresas, apresentadas nos quadrantes:

- a) exportadoras, predicado de empresas com condições conducentes a exportações e cujos tomadores de decisão são inclinados à atividade internacional;
- b) empresas exportadoras ocasionais (deficiências na estrutura da empresa), correspondente às organizações que possuem gestores orientados à internacionalização, mas que não encontram na empresa condições favoráveis para exportações (como estrutura, adequabilidade do produto a mercados externos, familiaridade com canais de distribuição e condições de preço) – o que resulta em vendas casuais a mercados exteriores;

- c) exportadoras ocasionais (deficiências na gestão da empresa), aquelas que, ao contrário, contam com profissionais voltados ao mercado interno, mas cuja estrutura organizacional favorece sua expansão internacional – e, assim, exportam eventualmente e de forma induzida por fatores externos; e
- d) empresas orientadas para o mercado interno, onde os gestores e a estrutura da organização estão voltados para o cenário doméstico (DICHTL et al., 1990).

Nesta linha de pensamento, Navarro et al entendem por orientadas para mercados de exportação aquelas empresas que possuem a habilidade de aprender sobre seus clientes, concorrentes e outros atores de modo a perceber e agir sobre características e tendências dos mercados nos quais está atualmente presente ou que pretende adentrar. Este processo engloba atividades específicas como a geração de conhecimentos de mercado pertinentes às exportações, a disseminação desta informação para os tomadores de decisão responsáveis e o delineamento e implementação de respostas que permitam a geração de valor para os clientes internacionais (NAVARRO et al., 2010).

Neste sentido, a orientação para mercados exteriores pode ser vista como uma capacidade dinâmica que permite a descoberta de oportunidades de negócio e propostas de valor diferenciadas; estas, por sua vez, afetam a organização como um todo ao demandar que os recursos organizacionais estejam alinhados de modo a instituir uma empresa responsiva e sensível aos mercados em que atuam (NAVARRO et al., 2010). Tanto a dotação de recursos internos quanto a simulação de cenários possíveis e definição das estratégias a serem seguidas nos distintos panoramas deve ser contemplada no plano estratégico da organização.

Para tanto, se pretendeu com este capítulo apresentar subsídios adicionais para a análise de como as empresas foco deste estudo contemplam o processo de internacionalização em seu planejamento estratégico. Estes subsídios foram desdobrados em recursos estratégicos internos e capacidades subjetivas e permitiram diagnosticar empresas tipicamente comprometidas com exportações, bem como discerni-las de organizações voltadas ao mercado doméstico.

Argumentou-se que as empresas orientadas ao exterior tendem a alocar maiores esforços para alcançar posições competitivas nos mercados estrangeiros potenciais e nos que já atua e que, estando a atividade internacional alinhada ao seu plano estratégico, potencializa as chances de alcançar suas metas estratégicas e operacionais. Estas variáveis serão mencionadas novamente no capítulo a seguir, onde será realizada a análise das empresas elencadas como objeto de estudo deste trabalho.

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O presente capítulo descreve o método de pesquisa implementado para seu desenvolvimento e para o atendimento dos objetivos estabelecidos. O capítulo será dividido em quatro sessões: delineamento da pesquisa, definição do campo de pesquisa e dos sujeitos de pesquisa, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método utilizado para este trabalho é o estudo de campo, pois admite um maior aprofundamento das questões que a pesquisa se propõe a responder e utiliza, para tanto, técnicas de observação (Gil, 1999). Acredita-se ser a metodologia mais adequada para a condução da pesquisa pois permite uma investigação empírica dos elementos que envolvem a inserção do plano de internacionalização das organizações em seu planejamento estratégico. Ainda, a pesquisa de campo prevê a inclusão da realização de entrevistas em profundidade – o que contribuiu para construir um panorama realista acerca da problemática a ser estudada.

Este modelo permitiu contrastar diferentes ênfases dadas à questão-problema entre as empresas estudadas e profissionais entrevistados, obtendo assim um leque maior de abordagens dadas ao problema. Se entende que um estudo de campo oferece acesso a diferentes visões e formas de encarar e colocar em prática o conceito de planejamento estratégico, assim como o nível de inserção do processo de internacionalização em cada organização estudada. A partir dos profissionais entrevistados, se deu a conhecer em maior profundidade os desafios enfrentados neste campo do conhecimento, assim como possíveis lacunas a serem preenchidas por estudos teóricos e práticos e contribuições que possam ser feitas a partir da compreensão das diferentes realidades encontradas no mercado.

A presente pesquisa possui um caráter descritivo-exploratório, uma vez que reúne características e métodos de ambas as classificações. Gil (1999) argumenta que uma pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, o que é

extremamente relevante para o estudo da influência que diferentes estágios de internacionalização exercem sobre a inclusão da expansão global no planejamento estratégico organizacional.

Por outro lado, este trabalho adquire também um aspecto exploratório, pois busca formular hipóteses pesquisáveis através de levantamento bibliográfico, discussão com profissionais nas áreas de gestão e internacionalização e entrevistas com empresas que já operam em mercados globais (GIL, 1999).

4.2 DEFINIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA E DOS SUJEITOS DE PESQUISA

O campo de pesquisa da presente monografia compreende as empresas Pégasus, Abstrata e Escarpe, escolhidas através da delimitação de critérios como tamanho (empresas de grande porte), localização (organizações situadas no estado do Rio Grande do Sul, facilitando a organização de entrevistas), acesso a informação (empresas de capital aberto, no caso da Pégasus e da Escarpe, que publicam relatórios de atividades e/ou elevado reconhecimento no mercado) e já detentoras de experiência em mercados estrangeiros (a Pégasus conta com um centro de distribuição em seu principal mercado fora do Brasil – os EUA; a Abstrata possui plantas produtivas no exterior; e a Escarpe está presente, atualmente, em cerca de 90 países em cinco continentes).

Entende-se que empresas com as características acima mencionadas são mais propensas a alinhar seu processo de internacionalização ao seu planejamento estratégico, o que contribui para o enriquecimento e aprofundamento empírico de pesquisas como a presente. Assim sendo, realizou-se um apanhado de sua trajetória e do histórico de sua internacionalização a fim de melhor compreender as motivações e percepções de seu processo de expansão internacional.

A análise das informações das empresas disponíveis ao público foi complementada pela aplicação de um roteiro de questionamentos em colaboradores das áreas de desenvolvimento de negócios internacionais e planejamento estratégico das empresas mencionadas. Entende-se que estes sujeitos de pesquisa participam diretamente da definição do escopo das atividades internacionais e do plano estratégico de suas organizações – sendo, portanto, fontes de informação

fundamentais para a consecução do presente estudo. Os colaboradores foram indicados por suas empresas ou apresentaram-se como sugestões e contatos anteriores e foram entrevistados de forma presencial e individual de acordo com sua disponibilidade.

O quadro a seguir registra os sujeitos envolvidos nas entrevistas:

Quadro 2 – Sujeitos de Pesquisa

Sujeitos de Pesquisa entrevistados	Empresa
Supervisor de Exportação	Pégasus
Gerente de Estratégia e Novos Negócios	Abstrata
Diretor de Vendas	Escarpe

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados necessários ao desenvolvimento deste trabalho, buscaram-se conceitos teóricos em bibliografia especializada e os apoiaram com entrevistas em profundidade. Para Malhotra, seu conceito equivale a “entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico” (MALHOTRA, 2001, p. 163).

Aplicou-se um roteiro de questionamentos, devidamente validado e constante no Apêndice A deste trabalho, entre os meses de julho e agosto de 2015. As entrevistas foram realizadas em sessões únicas, individuais e pessoais e permitiram obter diferentes visões acerca da problemática proposta – contribuindo para um maior esclarecimento de como a internacionalização da empresa é percebida e inserida no planejamento estratégico de cada organização.

As percepções obtidas nas entrevistas foram somadas à análise de livros, textos e artigos acadêmicos – com o intuito de apresentar os principais conceitos teóricos envolvidos nesta pesquisa – e o exame dos sites e relatórios de atividades

publicados pelas empresas de capital aberto; no caso da Abstrata, que não possui a obrigatoriedade de divulgar informações internas, recorreu-se a reportagens em mídias especializadas. O período de coleta destes dados deu-se entre os meses de março e agosto de 2015.

4.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Buscou-se a partir das etapas implementadas reunir um conjunto de conceitos aplicáveis às análises das empresas e identificar metodologias e práticas relacionadas à internacionalização e ao planejamento estratégico organizacional. Realizou-se uma análise de conteúdo das entrevistas e da revisão bibliográfica e comparou-se o referencial teórico da área de gestão estratégica com os *cases* relatados nas sessões em profundidade.

Para Moraes (1999), a análise de conteúdo é implementada com o intuito de descrever e interpretar conteúdos de documentos e textos – uma vez que esta metodologia permite reinterpretar e atribuir significado ao objeto sendo estudado. Neste sentido, o referencial teórico e as informações sobre as empresas, retiradas de seus sites e relatórios de mercado, foram agrupadas por conteúdos (internacionalização, modelo de definição de estratégia, recursos organizacionais, etc.) a fim de construir um raciocínio explicativo acerca da problemática proposta.

5 ANÁLISE DAS EMPRESAS DO ESTUDO DE CAMPO

O presente capítulo tem por objetivo analisar as empresas entrevistadas na etapa de estudo de campo deste trabalho. Para tanto, serão aplicados os conceitos introduzidos nas duas sessões anteriores – em especial:

- a) as etapas do processo de internacionalização;
- b) as teorias mais aceitas que discorrem sobre a expansão internacional das organizações;
- c) os diferentes níveis do planejamento estratégico, a estrutura organizacional e a inclusão do processo de internacionalização;
- d) os sintomas da empresa tipicamente comprometida com exportações e sua influência sobre o desempenho da empresa em mercados exteriores e a consecução de objetivos estratégicos;
- e) o grau de orientação da empresa para o desenvolvimento de negócios internacionais,

para complementar o conhecimento de fonte primária gerado a partir do questionário qualitativo aplicado nas empresas e para ajudar a compreender como elas contemplan a internacionalização em seu planejamento estratégico.

Foram realizadas três entrevistas individuais com três diferentes exportadoras gaúchas, aplicando o roteiro de perguntas que se encontra no anexo 1 deste trabalho. É importante mencionar que, a pedido dos entrevistados, o nome das organizações será preservado; em seu lugar, serão adotados os nomes fictícios Pégasus, Abstrata e Escarpe. Cada empresa será estudada separadamente e, após uma breve descrição de sua atividade e histórico, será examinada sob três égides: seu histórico de internacionalização; o processo atual de internacionalização; e o alinhamento entre sua internacionalização e planejamento estratégico e a dotação de recursos organizacionais.

5.1 PÉGASUS

5.1.1 A empresa

A Pégasus é uma empresa brasileira de capital aberto sediada em Porto Alegre (Rio Grande do Sul). Foi fundada no ano de 1939 e hoje emprega aproximadamente 3.500 colaboradores, divididos em suas sete unidades produtivas – seis das quais nacionais, localizadas nos estados de Rio Grande do Sul, Paraná e Bahia – e uma no exterior, na cidade de Miami, estado da Flórida (Estados Unidos).

A empresa é considerada uma das maiores fabricantes mundiais de produtos estratégicos voltados para os mercados de defesa e segurança – tanto civil quanto militar, policial e de segurança pública. Além da vanguarda no segmento de defesa, a companhia também lidera no Brasil a produção de equipamentos de segurança para motociclistas e ciclistas – no qual detém uma participação de mercado de aproximadamente 45%.

Estas duas linhas de produtos respondem juntas por 98% das atividades da empresa, sendo que ao portfólio estratégico corresponde 82% e aos equipamentos para motociclistas e ciclistas cabem uma contribuição de 16%; a fabricação de outros produtos completa os restantes 2%. É importante mencionar que, no Brasil, a empresa é credenciada pelo Ministério da Defesa como EED – Empresa Estratégica de Defesa – e, desta forma, está habilitada a fornecer seus produtos para as Forças Armadas brasileiras.

O crescimento da Pégasus se deu por meios orgânicos, i.e., através da elevação de produção e vendas, e também através de aquisições de empresas atuantes em mercados e setores afins. Atualmente, a empresa tem seus produtos presentes em mais de 70 países nos 5 continentes e tem sua marca reconhecida por meio de prêmios nacionais e internacionais. Seu principal mercado de atuação é o norte-americano, onde a Pégasus é um dos principais fornecedores, e que representa aproximadamente 84% do faturamento da sua unidade de produtos estratégicos – seguido do mercado doméstico, que representa 13%.

Em seu relatório anual de atividades, a empresa reconheceu uma retração de 27% em sua receita líquida entre os anos 2013 e 2014, fruto de, entre outros fatores, um desaquecimento conjuntural do mercado norte-americano e a consequente

queda do volume de vendas e da eficiência do processo produtivo. Desta forma, naquele ano, a empresa registrou a participação das exportações na receita passar para 58% - ante uma estimativa de 68% em 2013; já as vendas para outros mercados passaram de 4% para 11% em 2014.

No entanto, a Pégasus percebe sinais de recuperação do mercado estadunidense na virada para o ano de 2015 e delimita a partir de sua leitura de cenários as seguintes estratégias de crescimento: desenvolver produtos específicos para o mercado civil e para a segurança pública; aprimorar os serviços de pós-venda, como a manutenção e reforma dos produtos vendidos; aumentar as vendas para o mercado civil brasileiro; e melhorar a percepção de sua marca.

5.1.2 Histórico da internacionalização

O processo de internacionalização da Pégasus deu-se de modo gradual, a partir de pequenas exportações a mercados vizinhos e com afinidades culturais e institucionais – principalmente os países do Mercosul. Já a atuação em seu principal mercado, os EUA, se deve ao fato do grande consumo dos produtos fabricados pela empresa e por sua alta adequação à demanda local. Este modelo de expansão internacional permitia que a empresa vendesse seus produtos ao exterior através de uma operação de baixo risco, uma vez que não demandava grandes investimentos iniciais (KOTLER, 1998).

Já no início da década de 1970, a internacionalização da Pégasus deu um importante e significativo passo: a empresa foi adquirida por uma empresa estadunidense, através da compra de participação acionária. Por 5 anos a Pégasus permaneceu sob controle estrangeiro e este período de interação mais acentuada com o mercado americano permitiu que se criasse um fluxo de comércio mais intenso e a difusão naquele país da marca brasileira. Ao final deste período, no ano de 1977, a empresa foi nacionalizada por gestores brasileiros que nela trabalhavam e deram continuidade ao relacionamento aberto com o mercado norte-americano - reforçando o escopo de atuação internacional da Pégasus e a cultura exportadora que se enraizara.

Logo, em 1981, o processo de internacionalização da empresa avançou para o estabelecimento de uma subsidiária em Miami, EUA. Neste estágio, a Pégasus detinha mais controle sobre sua operação naquele mercado – mas também tinha mais recursos investidos e, portanto, riscos relativos mais elevados. A principal motivação envolvida nesta tomada de decisão é poder acompanhar de perto e estar inserida no mercado que dita as tendências mundiais deste setor em termos de características dos produtos. A Pégasus entende que, assim, tem condições diferenciadas de atender a demanda local e automaticamente adequar seus equipamentos às características de consumo de mercados que se baseiam nas preferências norte-americanas.

A partir desta trajetória, é possível identificar convergências com o modelo de internacionalização da escola de Uppsala – conforme pontuado anteriormente neste trabalho. O processo de expansão internacional da Pégasus envolveu uma sequência de passos incrementais que partiram de estágios de menor comprometimento, no caso das exportações, até níveis mais significativos de presença no exterior, no sentido da subsidiária em Miami (DIB, 2008). Ainda, a empresa priorizou sua expansão inicial para mercados com menor distância psíquica e, conforme foi adquirindo experiência e conhecimentos sobre novos mercados, passou a investir mais recursos para sua atividade internacional. Além da implantação da subsidiária nos EUA, decisão que evidencia este maior envolvimento, a Pégasus passou a exportar para países com os quais compartilhava poucas afinidades em comparação com seus mercados de exportação mais próximos e tradicionais.

5.1.3 Processo atual de internacionalização

Deriva do processo de diversificação incremental de mercados de atuação, pelo qual a empresa transitou ao longo de sua trajetória internacional, que a Pégasus vendeu seus produtos para mais de 70 países. Hoje, 30 são os mercados correntes – dado que o ciclo de vendas de produtos de natureza estratégica é relativamente dilatado. A empresa reforça a intencionalidade de abrir e manter novos

mercados dado que a diversificação de países compradores é identificada como uma forte motivação atual para sua internacionalização por permitir a redução da dependência do mercado norte-americano. Conforme citado anteriormente, a participação das vendas aos EUA sobre o faturamento da unidade de produtos estratégicos é superior a 80%.

Não apenas esta alta proporção está relacionada ao mercado norte-americano como seu ativo de maior valor no exterior está lá localizado e visa apoiar o grande volume exportado e impulsionar mais vendas. A subsidiária instalada em Miami é estratégica para a presença da Pégasus no mercado estadunidense e cumpre a função de centro de distribuição para todo o território norte-americano e planta de produção, conferindo, ainda, facilidades logísticas para a distribuição dos produtos dentro dos EUA e vantagens de redução de custos de transporte em comparação com o envio a partir do Brasil. Ao concentrar estas atividades in situ, a Pégasus entende que elimina um intermediário em sua cadeia de valor e adquire maior controle sobre a operação de vendas e distribuição; a subsidiária conta inclusive com um departamento de marketing para apoiar a operação.

Um importante ponto de inflexão para a operação da Pégasus nos EUA, no qual o suporte operacional da subsidiária foi fundamental, foi a iniciativa de oferecer aos seus clientes locais garantia vitalícia para a manutenção de seus produtos. Segundo a empresa, esta estratégia divulgou amplamente sua marca e alavancou exponencialmente seu volume de vendas no país. De mesmo modo, a Pégasus implementou outras adaptações de produto com o intuito de melhor adequar-se a mercados internacionais, inovar e/ou potencializar suas vendas – como o oferecimento de descontos para mercados considerados estratégicos, a fabricação de produtos em diferentes cores e modelos e com adicionais como rastreabilidade – o que revela seu comprometimento com a atividade exportadora.

Atualmente, para a empresa, estar presente e atualizada sobre seus mercados de atuação e potenciais é o principal modo de gerenciar suas operações internacionais. A Pégasus entende que houve um amadurecimento da cultura exportadora ao longo de sua trajetória, que não mais está vinculada a motivações externas, como a favorabilidade da taxa de câmbio, ou a vendas ocasionais a mercados estrangeiros. Ela considera que o processo de internacionalização já foi incorporado à cultura organizacional e o percebe como elemento intrínseco de sua

operação – permitindo ganhos de escala e diluição de custos, o reconhecimento mundial de sua marca, a diversificação de mercados, o desenvolvimento da empresa em termos de produto e qualidade e a experiência adquirida por atuar em mercados internacionais (e.g. conhecimentos técnicos e estratégias mercadológicas).

5.1.4 Inserção do processo de internacionalização no planejamento estratégico e a dotação de recursos organizacionais

A Pégasus percebe em sua atuação internacional uma estratégia para que sejam atingidos seus objetivos estratégicos e operacionais, logo é contemplada como peça fundamental e indissociável de sua operação. No momento presente, a empresa almeja através da internacionalização reduzir a dependência do mercado norte-americano e aumentar a contribuição de outros mercados de exportação sobre seus resultados, bem como expandir a percepção de sua marca. A empresa dedica às exportações um departamento específico, formado por gerentes que dividem seu escopo de atuação por países e regiões e são responsáveis por coordenar as ações e fluxos de informações com os representantes comerciais que cabem a cada jurisdição.

Estes são em sua maioria colaboradores nativos e usualmente possuem relacionamentos prévios com órgãos de governo de seus países (como ex-militares, por exemplo), dada a maior familiaridade com o caráter estratégico dos produtos comercializados. Ainda, os representantes recebem visitas periódicas de seus gerentes e revisam conjuntamente metas e resultados consolidados.

A empresa percebe como principais características dos gerentes de mercado a fluência em idiomas estrangeiros, a multidisciplinaridade (colaboradores não necessariamente formados em disciplinas afins a negócios internacionais, mas com formação comercial, administrativa e fabril e que, assim, contribuem com diferentes pontos de vista e informações), autonomia (em matérias de precificação dos produtos em cada mercado, por exemplo) e um perfil agressivo no que diz respeito à expansão para novos mercados.

Estes gestores, por sua vez, respondem ao vice-presidente de vendas, que reúne a equipe para discussões e deliberações sobre o processo de internacionalização e define diretrizes estratégicas que são levadas à alta administração para que sejam incorporadas ao planejamento estratégico da organização; estas são posteriormente implementadas na forma de programas e ações por parte do departamento de exportações e tomam por base as informações de mercado reunidas e interpretadas pelo próprio departamento e pelo conhecimento das idiosincrasias locais agregado pelos representantes comerciais – que obtém dados conjunturais *in situ* e repassam para seus gerentes.

A Pégasus percebe que o setor de exportações interage com outras áreas e recursos da empresa para promover a internacionalização da organização. O departamento de marketing, por exemplo, realiza a prospecção de mercados potenciais e cria programas e ações personalizadas para abordar possíveis oportunidades de negócios. Seus colaboradores também apoiam a expansão internacional ao tentar validar com as outras áreas da empresa a possibilidade de atender a uma demanda específica e revisam materiais de divulgação conforme necessário. O departamento jurídico também está envolvido, por exemplo, e apoia a internacionalização através de orientações técnicas e pareceres legais quanto a possibilidades de atuação dado o caráter estratégico dos produtos comercializados pela Pégasus.

A empresa percebe que a estrutura organizacional dedicada à sua internacionalização é atualmente três vezes maior do que era em 2011. Também considera que no presente momento há em sua alta administração e na figura do vice-presidente de vendas gestores orientados à atuação internacional dada sua favorabilidade e interesse estratégico pela internacionalização do negócio – o que reforça o comprometimento evidenciado pela alocação de esforços voltados à expansão da Pégasus.

Por outro lado, a empresa não emprega, no momento, indicadores específicos para mensurar aspectos de sua internacionalização ou a efetividade da alocação de recursos para sua concretização. As medidas coletadas estão relacionadas a indicadores comerciais que são pouco cobrados pela administração da empresa e são mais utilizados pelo departamento de exportações. Espera-se que a implantação de um sistema de gestão prevista para os próximos meses profissionalize a gestão

de parâmetros de desempenho e que os dados gerados e armazenados passem a ser mais demandados.

5.1.5 Quadro-resumo da análise

Quadro 3 – Resumo da análise da empresa Pégasus

Estágios de internacionalização empreendidos	<ul style="list-style-type: none"> • Exportações para países de baixa distância psíquica • Exportações para países menos familiares • Estabelecimento de subsidiária no exterior
Modelo teórico explicativo	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Uppsala (estágios crescentes de aprendizado, comprometimento, riscos e oportunidades)
Inserção do processo de internacionalização no planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Parte integrante e indissociável da operação da empresa • Estratégia para consecução dos objetivos estratégicos e metas operacionais • Meio de diminuir a dependência do mercado norte-americano e diversificar mercados de exportação • A leitura de cenários e o estabelecimento de metas estratégicas e operacionais quando do planejamento estratégico, bem como a avaliação de resultados consolidados, leva em consideração a atuação internacional da empresa • Meio de expandir a percepção da marca no mundo
Definição da estratégia de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de exportações e vice-presidência de vendas se reúnem e propõem diretrizes para alta administração incorporar no planejamento estratégico

<p>Principais evidências do comprometimento com exportações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de exportações consolidado • Forte interação com a vice-presidência de vendas e a alta administração • Adaptação de produto e material de promoção e flexibilização de preços para mercados internacionais estratégicos • Capacidade de reunir e interpretar informações a partir do departamento de exportações e dos representantes comerciais radicados nos mercados de atuação • Adaptação de estratégias de entrada (flexibilização de preços, serviços de pós-venda, garantia de fabricação) • Contatos constantes com os mercados de exportação
<p>Condições da empresa de exportar: <u>Conducentes</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa exportadora
<p>Tomadores de decisão: <u>Orientados ao mercado exterior</u></p>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 ABSTRATA

5.2.1 A empresa

A Abstrata é uma empresa familiar que foi fundada no ano de 1948 na cidade de Campo Bom (Rio Grande do Sul). O pequeno negócio inicialmente se dedicava à produção de tintas, colas e insumos para a fabricação de calçados e viu seu crescimento vincular-se ao desenvolvimento e melhoramento produtivo e tecnológico da indústria coureiro-calçadista da região em que está localizada.

As mudanças estruturais pelas quais passaram as empresas deste setor no Rio Grande do Sul, especialmente a partir dos anos 1970, levaram à superação do caráter artesanal da produção, à consolidação da gestão do processo fabril e à expansão de suas vendas para mercados exteriores. Com o intuito de prospectar

negócios e estreitar relações comerciais, bem como conhecer os níveis de produção e exigências internacionais, a Abstrata participou de uma comitiva de empresários que visitaram fabricantes e fornecedores europeus no ano de 1972.

Este episódio é tido pela empresa como um ponto de inflexão de sua trajetória, quando deu a conhecer sua posição pouco competitiva e de tecnologia relativamente defasada em comparação com o mercado internacional. A administração da Abstrata passou a buscar a capacitação e profissionalização do seu negócio e recorreu a um especialista internacional e a parcerias tecnológicas para alavancar sua operação.

A partir de então o crescimento da empresa deu-se através da ampliação dos mercados de atuação com a instalação de centros de distribuição e unidades de produção em outros estados brasileiros, diversificação dos produtos, estabelecimento de parcerias com empresas estrangeiras para transferência de tecnologia e conhecimento e as primeiras exportações – realizadas para os mercados alemão e norte-americano através de representantes e distribuidores.

Já no ano de 1997, a Abstrata realizou o primeiro investimento internacional ao adquirir uma empresa na Argentina e adotou a verticalização como estratégia de expansão internacional. Ao longo dos anos seguintes, incrementou as parcerias estratégicas com empresas estrangeiras e incorporou outras companhias em países latino-americanos.

Hoje, a Abstrata possui 11 unidades produtivas no Brasil, dispersas entre sete estados, e sete plantas no exterior – localizadas em cinco países latino-americanos (Argentina, Chile, Peru, México e Colômbia) e na China. A empresa emprega 2100 colaboradores e é composta por linhas de negócios que atendem a três distintos nichos de mercado: químico (aplicações voltadas para uso nos segmentos calçadista, moveleiro, papel e embalagens, automotivo e construção civil); plástico (soluções destinadas aos negócios de transporte, energia eólica, automotivo, aeronáutico, ferroviário e construção civil); e proteção individual (equipamentos para segurança no trabalho).

A Abstrata recebeu diversos reconhecimentos e prêmios setoriais e por sua presença global. Ela é considerada uma das principais multinacionais brasileiras (Fundação Dom Cabral) e foi ranqueada pela revista América Economia como uma das 25 empresas brasileiras mais internacionalizadas. Outro reconhecimento

recente se deu pela revista Forbes, que a considerou uma das 10 multinacionais mais promissoras do país.

5.2.2 Histórico da internacionalização

Conforme mencionado anteriormente, até o ano de 1997, a Abstrata vendia esporadicamente seus produtos no exterior através de representantes e distribuidores. Neste sentido, pouco difundia sua marca em seus mercados de exportação e sua participação era tão limitada quanto seu contato direto com seus clientes – o que resultava em uma baixa percepção internacional de sua marca. Este cenário mudou quando a empresa passou a realizar planejamento estratégico de longo prazo; até 1997, marco das primeiras aquisições internacionais, a Abstrata planejava suas metas e operações apenas para o ano seguinte ou dali a dois anos.

Naquele ano, a empresa definiu em sua visão ser referência na América Latina em seu segmento de atuação e sua primeira ação condizente com este objetivo foi adquirir um centro de distribuição na Argentina. A escolha por este país se deu em função da percepção da proximidade cultural e física com o Brasil e pela possibilidade de um aprendizado gradual de negócios internacionais. A estratégia de aquisição de empresas em outros países como meio de concretizar sua visão estratégica foi alavancada nos anos que seguiram e a Abstrata passou por níveis de internacionalização que pressupunham maior comprometimento com o mercado. As aquisições foram complementadas por parcerias estratégicas com empresas estrangeiras para atuação no Brasil e em mercados internacionais (anos de 1983 e 1986 com empresas alemãs, 1999 com empresa italiana, 2003 com empresa suíça), o estabelecimento de centros de distribuição e, finalmente, a implementação de unidades produtivas no exterior.

A estratégia de entrada adotada pela Abstrata na Argentina (1997, 2002 e 2007), Chile (2000 e 2006), México (2000 e 2007), Peru (2003 e 2007), Colômbia (2004, 2006 e 2013) e China (2013) foi a aquisição de empresas locais e a criação de joint ventures que, para a empresa, seguia a ótica de aprendizado gradual concretizada em seu planejamento estratégico. Ainda, os centros de distribuição e

plantas industriais eram utilizados para exportar produtos para outros mercados – como a Venezuela, Costa Rica e Jamaica.

As características do modelo de internacionalização adotado pela Abstrata foram previstas na teoria de Uppsala, que preconiza o envolvimento gradual da empresa com sua atividade internacional conforme adquire experiências e conhecimentos sobre mercados potenciais e diminui a distância psíquica para eles. Ainda, a empresa expandiu-se atuando através de estágios crescentes de investimentos e níveis de controle sobre o empreendimento – partindo de exportações ocasionais e passando por parcerias estratégicas, implantação de centros internacionais de distribuição e a instalação de unidades produtivas no exterior. Por outro lado, dado o maior comprometimento de recursos financeiros e tecnológicos, o risco das operações é proporcionalmente maior; a empresa entende diminuir o grau de incertezas ao priorizar as etapas de reconhecimento dos mercados e a aquisição de experiência internacional.

5.2.3 Processo atual de internacionalização

Em continuidade à trajetória iniciada em 1997, a Abstrata revisou seu planejamento estratégico no ano de 2000 e nele foram estipulados quatro norteadores para a operação da Abstrata: crescimento através dos negócios atuais; crescimento através de novos negócios; crescimento através da inovação; e a internacionalização dos negócios. Estas diretrizes se desdobravam em programas e ações, com gestores e recursos específicos, e consolidava os resultados das unidades do exterior – que passaram a atuar com mais autonomia – no planejamento estratégico global. As empresas adquiridas compunham-se tipicamente de marcas familiares de pequeno ou médio porte já consolidadas no mercado local, reconhecidas por sua qualidade e alinhadas aos valores da Abstrata. A empresa entende que assim podia incorporar as idiosincrasias dos países em que atuava e reduzir ruídos derivados da aculturação a estes mercados.

Atualmente, a visão da Abstrata concebida para o ano 2025 não delimita a geografia internacional de sua atuação; a empresa acredita que a América Latina

ainda oferece oportunidades para crescimento e deve permanecer seu foco de expansão ao passo que, em paralelo, toma os primeiros passos em mercados potenciais – estratégia consoante com as diretrizes de crescimento dos mercados novos e atuais, pactuadas anteriormente. Em uma fase posterior, tendo a empresa instalado centros de distribuição e incorporado organizações em mercados estratégicos, a Abstrata consolida as aquisições ao integrar e alinhar as operações entre as diversas unidades no exterior. Como exemplo, pode-se citar a prática da empresa de utilizar uma listagem de procedimentos a cumprir após uma aquisição; conforme adquirem experiências em novos empreendimentos, agregam itens que serão observados nas incorporações seguintes.

As unidades internacionais da empresa contribuem para que sua atividade internacional represente aproximadamente 25% do faturamento anual – sendo que a internacionalização da unidade de negócios química chega a responder por 50% de seus resultados. Para a empresa, os principais fatores atrelados à expansão internacional que a motivam a incrementar estes resultados são a oportunidade de diluir riscos ao reduzir a dependência do mercado brasileiro, capilarizar sua atuação e obter vantagens competitivas a partir da operação em mercados que ofereçam condições estruturais diferenciadas, dar visibilidade à marca da empresa, fazer frente a seus concorrentes, manter-se atualizada em relação às práticas e tecnologias disponíveis no mercado e, no caso específico da atuação na China, a presença em um mercado estratégico devido ao seu tamanho, relevância e possível porta de entrada para países vizinhos.

É importante mencionar que neste mercado, a Abstrata criou uma joint venture com uma empresa israelense que já detinha conhecimentos acerca do mercado asiático – o que contribuiu para diminuir a percepção de riscos e incertezas atrelados à expansão para um cenário de maior distância psíquica.

5.2.4 Inserção do processo de internacionalização no planejamento estratégico e a dotação de recursos organizacionais

A empresa considera que o processo de internacionalização é um componente estratégico central do seu negócio e que tem por finalidade alinhar suas

operações à visão de tornar-se referência de seu segmento de atuação na América Latina. Ela percebe que obtém um desempenho operacional diferenciado por considerar a internacionalização uma estratégia e contemplá-la em seu planejamento estratégico, e já não dissocia as atividades internacionais de sua operação. No entanto, esta conexão apenas passou a existir quando a empresa inseriu a internacionalização em seu planejamento como meio para alcançar seus objetivos e concretizar sua visão; antes, percebiam que a entrada em mercados exteriores era tida como uma atividade ocasional e desconectada de sua operação.

O alinhamento da internacionalização ao planejamento estratégico recebe a orientação do Conselho da empresa – que atua junto à organização na definição dos objetivos do negócio – e é encabeçado pela diretoria executiva e de operações – que realiza a revisão da missão, visão e valores da organização e de cada unidade de negócios, delimita as metas estratégicas do negócio e define, tendo em vista os norteadores estabelecidos na visão estratégica (crescimento através dos negócios atuais, de novos negócios e por meio de soluções inovadoras e a internacionalização dos negócios), as diretrizes a serem seguidas pelo departamento internacional.

Este setor desdobra as macro diretrizes estabelecidas pela alta administração em projetos de internacionalização, que inclui programas e ações voltadas aos mercados em que atua e em cenários potenciais. Neste sentido, a área internacional da Abstrata é responsável por reunir e interpretar informações sobre as condições dos mercados-alvo (panorama estrutural, concorrentes locais, potenciais empresas para aquisição, etc.) e reúne equipes multidisciplinares (de funções como o marketing, jurídico, financeiro, etc.) para apoiarem a elaboração de estratégias de inserção de mercado.

A empresa percebe que os colaboradores deste departamento possuem um perfil dinâmico, com elevada capacidade analítica e visão sistêmica, dotados de formação acadêmica específica em áreas como negócios internacionais, fusões e aquisições – o que ratifica a orientação para mercados externos e o comprometimento da Abstrata com a atividade internacional.

Este modelo de formação de estratégias para a expansão da empresa coincide com o postulado de Vancil e Lorange, exposto anteriormente neste trabalho – segundo a qual a definição de diretrizes se dá a nível corporativo e se desenrola

em ações implementadas pelos níveis departamental e funcional da empresa. É em ocasião da discussão e revisão dos propósitos e objetivos estratégicos que se define como as unidades funcionais contribuirão para que os norteadores do negócio sejam alcançados e quais estratégias serão adotadas – como a criação de joint ventures, estabelecimento de centros de distribuição ou a aquisição de empresas locais (VANCIL; LORANGE, 1975).

A empresa percebe que além de acompanhar de perto os projetos propostos pelo departamento internacional da empresa, a alta administração exerce um papel central também na gestão estratégica das unidades internacionais da Abstrata. A inserção da atividade internacional no planejamento estratégico permite que o fluxo de informações entre as unidades e o processo de tomada de decisão sejam estruturados em torno de uma hierarquia, na qual a diretoria estabelece os norteadores estratégicos para serem seguidos pelas subsidiárias da Abstrata. Em cada unidade da empresa, os Gerentes Regionais são responsáveis por replicar as diretrizes definidas no planejamento estratégico organizacional e respondem por seus projetos para a gerência de planejamento.

A Abstrata considera que seus negócios já se encontram em patamares mais maduros e alinhados à cultura da matriz, o que a permite elevar a autonomia de suas unidades no Brasil e no exterior sem prejuízo do seu grau de controle sobre a operação e sua capacidade de influenciar a tomada de decisão de suas divisões.

Pode-se constatar que a integração organizacional implementada possibilitou potencializar a importância estratégica das subsidiárias da Abstrata, que tem condições de agregar conhecimentos específicos acerca de seus mercados e conferir à empresa vantagens de localização – especialmente no que tange ao apoio logístico para inserções em novos mercados, à exposição de sua marca, à busca por novas tecnologias e conhecimentos e ao aproveitamento de desequilíbrios estruturais (como taxas de juros, política fiscal e incentivos governamentais) em outros países.

5.2.5 Quadro-resumo da análise

Quadro 4 – Resumo da análise da empresa Abstrata

Estágios de internacionalização empreendidos	<ul style="list-style-type: none"> • Exportações ocasionais • Estabelecimento de parcerias para transferência de tecnologias e conhecimentos • Implantação de centros de distribuição no exterior • Aquisição de empresas estrangeiras nos mercados-alvo para operações de distribuição e produção
Modelo teórico explicativo	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Uppsala (estágios crescentes de aprendizado, comprometimento, riscos e oportunidades)
Inserção do processo de internacionalização no planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia para concretização da visão e dos norteadores estratégicos definidos • Meio de alinhar as operações da empresa à sua visão • Gestão das unidades corporativas no Brasil e exterior e consolidação de seus resultados operacionais à matriz • Meio de diversificar mercados e obter vantagens de localização • Estratégia para aumentar a visibilidade global da marca
Definição da estratégia de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho e diretoria executiva e de operações estabelecem os norteadores para a atuação internacional da empresa, que tomam a forma de projetos (programas e ações) pelas mãos do departamento internacional

<p>Principais evidências do comprometimento com exportações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento internacional com formação específica e alinhado às diretrizes da alta administração • Metodologia sistemática para obtenção e interpretação de informações sobre mercados (através do departamento internacional e das unidades no exterior) • Suporte organizacional às gerências regionais dos mercados em que a empresa atua • Estabelecimento de subsidiárias no exterior para alavancagem de vantagens de localização • Alta administração orientada à atividade internacional • Modelo prioritário de entrada em mercados internacionais envolve altos níveis de controle sobre a operação
<p>Condições da empresa de exportar: <u>Conducentes</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa exportadora
<p>Tomadores de decisão: <u>Orientados ao mercado exterior</u></p>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 ESCARPE

5.3.1 A empresa

A Escarpe foi fundada no ano de 1971 na cidade de Farroupilha (RS) e se dedicava à fabricação de telas para garrações de vinho; posteriormente, a empresa passou a produzir peças plásticas para máquinas agrícolas e componentes para calçados. Ela é hoje uma das maiores empresas mundiais do setor calçadista, empregando aproximadamente 24 mil funcionários e tendo suas ações negociadas na bolsa de valores de São Paulo.

Em suas seis fábricas brasileiras – localizadas nos estados de Ceará, Bahia e Rio Grande do Sul – e em sua unidade na Argentina, a empresa produz 250 milhões

de pares de calçados por ano – o que equivale a 24% do volume total fabricado pelo Brasil. No exterior, a empresa também conta com um escritório comercial nos EUA, voltado a apoiar a distribuição de seus produtos em um dos seus principais mercados de exportação.

A comercialização de suas 10 marcas próprias e mais de 15 marcas licenciadas se dá por meio de representantes comerciais, distribuidores, exportações e lojas conceito e comerciais. A Escarpe atualmente conta com 60 mil pontos de venda no Brasil e mais de 20 mil no mercado externo, onde chega a estar presente em cerca de 90 países nos cinco continentes.

No primeiro semestre de 2015, a proporção das exportações em relação ao seu faturamento alcançou 26,2% – um crescimento de 1,7% em relação à contribuição de 24,5% registrada no mesmo período de 2014. Ao final daquele ano, registrou-se que as vendas internacionais da Escarpe representaram 40,3% do total de calçados exportados pelo Brasil – o que posicionou a empresa na liderança das exportações do setor pelo 13º ano consecutivo.

Em relatório de atividades referente aos primeiros trimestres de 2015, a Escarpe demonstra entender que as exportações, aliadas a melhorias operacionais e a ganhos de *market share* no Brasil, tem compensado a queda de consumo registrada nos últimos anos no mercado doméstico. Por outro lado, a empresa entende que um crescimento maior nas exportações se viu dificultado pela desaceleração de mercados de exportação tradicionais – como a Argentina e Venezuela –, pela sazonalidade que tipicamente afeta mercados do hemisfério norte e pela lenta recuperação dos países europeus para os quais exporta.

A empresa registrou que, no primeiro semestre de 2015, mesmo com queda de 13,7% em seu volume de vendas, o lucro líquido cresceu aproximadamente 32%. Em seu entendimento, o efeito cambial sobre as exportações (acrescendo em R\$ 33,1 milhões a receita bruta de vendas internacionais após considerar o efeito cambial) e o aumento dos preços médios de seus produtos (não derivados de política de aumento preços da empresa) contribuíram para a geração de resultados positivos apesar das condições deterioradas dos mercados nacional e internacional.

5.3.2 Histórico da internacionalização

O processo de internacionalização da Escarpe teve início no ano de 1979 e deu-se por meio de exportações diretas e vendas por meio de distribuidores e cadeias de varejo. Os primeiros mercados de exportação foram a Argentina (dada sua proximidade física e similaridade de padrões de consumo), Estados Unidos (maior mercado global dos produtos fabricados pela Escarpe) e Europa (importante centro formador de opinião no segmento de moda).

Entre as principais motivações à época para sua expansão internacional, a empresa reconhecia a oportunidade de ampliar suas receitas ao acessar novos mercados e permanecer atualizada sobre os movimentos internacionais do seu setor de atuação. Complementarmente, a Escarpe compartilhava com outras empresas do setor de calçados e moda a percepção da necessidade de buscar alternativas ao mercado brasileiro em um momento de abertura do mercado interno e entrada de concorrentes estrangeiros (décadas de 1970 e 1980) e os riscos associados às constantes variações cambiais.

Conforme acumulou experiências com sua atuação internacional, complementada pela abertura de pontos de vendas e lojas conceito nos principais mercados de atuação, a empresa inaugurou uma fábrica na Argentina. Esta tinha por objetivo superar a dificuldade de exportar para aquele mercado, decorrente da imposição de cotas restritivas de importação de calçados. A subsidiária de Buenos Aires também atuava internalizando e distribuindo em território argentino algumas das linhas de produto fabricadas no Brasil.

Outro passo dado em direção a um maior envolvimento com mercados estrangeiros foi a instalação de um escritório comercial nos EUA, maior mercado global do segmento de calçados e fonte geradora de tendências e comportamento. Esta estratégia objetivava aproximar a Escarpe daquele mercado e divulgar e promover sua marca localmente, bem como incorporar colaboradores norte-americanos dada a percepção de que isto poderia favorecer a inserção da marca no mercado.

O modelo de expansão internacional da empresa apresenta alguns aspectos constantes no Paradigma Eclético, como a opção de estabelecer unidades

produtivas no exterior conforme o país oferecesse vantagens de localização. A subsidiária argentina permitia que a Escarpe acessasse outros mercados latino-americanos, como o paraguaio, e que se contornasse as barreiras comerciais impostas pela Argentina. No entanto, a teoria que melhor se aplica ao padrão de internacionalização implementado pela Escarpe é o modelo de Uppsala: a empresa passou a comprometer maiores recursos à atividade internacional conforme adquiria maiores conhecimentos e experiências a partir de suas exportações e reduzia sua distância psíquica em relação a novos mercados de atuação. O envolvimento internacional da Escarpe aumentou através da abertura de lojas conceito e pontos de venda e da instalação das subsidiárias na Argentina e EUA.

5.3.3 Processo atual de internacionalização

A Escarpe identifica dois principais motivadores atuais para sua atuação internacional. Um dos fatores diz respeito à possibilidade de obter receitas e divisas que complementem suas vendas ao mercado doméstico; adotam uma abordagem quantitativa aliada a uma visão de curto prazo, na qual constantes análises financeiras são realizadas a fim de apoiar a tomada de decisão em relação à manutenção das operações que se mostrem rentáveis e à descontinuidade dos empreendimentos e vendas para mercados de baixa ou negativa rentabilidade.

Outro motivador central para suas atividades no exterior está relacionado à construção de sua marca no mercado internacional. A empresa percebe nesta visão um objetivo financeiro de longo prazo, investindo na abertura de lojas e pontos de venda para reforçar a percepção de sua marca em seus mercados de exportação e naqueles considerados estratégicos. Nestes casos, a Escarpe vale-se de estratégias de co-criação – junto a arquitetos, estilistas, designers, etc. – e posicionam-se em grandes centros mundiais de moda e formadores de opinião; são exemplos as suas lojas conceito presentes em Nova York, Londres, Paris e Tóquio.

Considerando estes mercados, a Escarpe está presente em aproximadamente 90 países. Dada sua extensa cobertura geográfica, os planos de expansão internacional da empresa implicam o aumento das vendas nos mercados

nos quais já está presente. No momento, encontra-se em voga a iniciativa de expandir as exportações para o continente asiático – um mercado percebido como altamente competitivo dado a abundante oferta de produtos manufaturados localmente. Neste sentido, a Escarpe entende que sua estratégia de expansão das exportações deve envolver o reforço de sua marca, como diferencial competitivo – o que pressupõe a abertura de lojas conceito em complemento ao estabelecimento de contratos de venda com distribuidores locais.

A empresa entende que pode valer-se também da adaptação de seus produtos para seus mercados de exportação – estratégia já amplamente utilizada para sua inserção nos mercados em que já atua. Neste sentido, a Escarpe tende a flexibilizar seu mix de produtos constantemente como forma de adaptar-se às idiossincrasias e preferências de seus clientes internacionais. A empresa é consciente de que cada mercado exige um composto específico de marketing para que alcance seu público-alvo – o que inclui a alteração de margens de preços de acordo com a realidade local e estratégias de promoção e comunicação específicas e personalizadas (muitas vezes valendo-se de ícones culturais e sociais locais).

Neste sentido, a Escarpe percebe que se mantém atualizada e adquire conhecimentos técnicos e estratégicos ao atuar em mercados internacionais. A empresa percebe a internacionalização também como uma estratégia de geração de lucros no curto prazo, assim como são as vendas para o mercado doméstico; ela entende que, deste modo, favorece a consecução de suas metas operacionais e percebe adotar uma visão estritamente fabril para a geração de lucro de sua operação: nos mercados onde as condições estão favoráveis e rentáveis, a tendência é a manutenção da estratégia em curso.

Já nos cenários em que a interação entre operação e condições estruturais locais resulta em prejuízos ou baixa rentabilidade, a Escarpe adapta-se ao seu entorno. Em muitos casos, isto envolve a interrupção das exportações ou o fechamento de lojas e pontos de venda – medidas que a empresa entende necessárias para a entrega dos resultados financeiros esperados. Neste sentido, ela se percebe como altamente responsiva e adaptável a mudanças – tomando decisões rápidas e implementando as práticas e processos que se mostrem mais acertadas para a geração de lucros e resultados.

5.3.4 Inserção do processo de internacionalização no planejamento estratégico e a dotação de recursos organizacionais

O processo de planejamento estratégico da Escarpe é peculiar e altamente adaptado às características do nicho em que atua. A empresa percebe que a volatilidade e as mudanças rápidas e constantes que ocorrem no setor da moda dificultam a composição de cenários futuros e demandam que a organização utilize panoramas de mais curto prazo como balizadores do negócio. Neste sentido, o planejamento estratégico de longo prazo da Escarpe considera um intervalo temporal de apenas doze meses; o plano de médio prazo abrange o cenário de seis meses; já o curto prazo, finalmente, é considerado para a operação da empresa dentro de três meses – sendo que estes últimos são discutidos e revisados semanalmente pela alta administração. A empresa entende que esta adaptação a permite responder mais rapidamente à dinâmica de seu setor de atuação e evita que sua operação seja norteadada por cenários com baixo potencial de se concretizarem.

Neste contexto, para a Escarpe, sua internacionalização é contemplada no planejamento estratégico como meio de obter resultados financeiros no curto prazo através da diversificação de mercados e tornar-se a empresa do ramo calçadista mais lucrativa do mundo; no ano de 2014 alcançaram a vice-liderança. É importante mencionar que as vendas para o mercado doméstico também são vistas como estratégia para alcançar estes objetivos operacionais. A diferença reconhecida pela empresa é que as exportações agregam aos resultados consolidados diferentes margens de contribuição – derivadas das distintas condições estruturais dos mercados em que atua – e uma margem incremental derivada da conversão de divisas de exportação em moeda corrente.

Assim, para a Escarpe, não existe uma distinção clara entre os mercados doméstico e internacional: do ponto de vista estratégico, a empresa vende seus produtos para um único grande mercado. Já do ponto de vista operacional, este grande mercado é dividido em cinco zonas geográficas cuja jurisdição é confiada a diretores de área que se reportam diretamente à presidência da empresa. A empresa percebe que as principais características dos gestores do seu departamento de exportações são ser avessos a riscos, com formação acadêmica

específica e vasta experiência em negócios internacionais e fluentes em idiomas estrangeiros. Suas equipes reúnem parte das informações de mercado necessárias para a execução de suas atividades, mas a maior parcela dos conhecimentos agregados à área advém de estudos mercadológicos comprados de empresas de consultoria e produção de conteúdo nas verticais de moda e tendências.

Estas informações sobre mercados atuais e potenciais são devidamente interpretadas e subsidiam a elaboração de projetos de internacionalização por parte das equipes dos diretores das áreas internacionais – que contam com o suporte técnico e estudo de viabilidade de áreas como o marketing, jurídico e financeiro. Estes planos de ação são apresentados e discutidos em comitês nos quais participam os cinco diretores e a alta administração da empresa, de modo que todos os gestores possam agregar sua contribuição para auxiliar a tomada de decisão. É importante mencionar que as equipes internacionais contam com autonomia para apresentar suas propostas, mas devem seguir a diretriz repassada pela alta gestão de maximizar o retorno financeiro para a empresa.

5.3.5 Quadro-resumo da análise

Quadro 5 – Resumo da análise da empresa Escarpe

<p>Estágios de internacionalização empreendidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exportações para países de baixa distância psíquica • Abertura de pontos de venda e lojas conceito no exterior • Instalação de escritório comercial e fábrica no exterior
<p>Modelo teórico explicativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Uppsala, predominantemente (estágios crescentes de aprendizado, comprometimento, riscos e oportunidades)
<p>Inserção do processo de internacionalização no planejamento estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia complementar para obter retornos financeiros no curto prazo e tornar-se mais lucrativa • Meio para explorar as diferentes margens de contribuição de seus mercados de atuação

	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia para reforçar a percepção internacional da marca, manter-se atualizada e acompanhar tendências de mercado
Definição da estratégia de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • As diretorias internacionais elaboram projetos de internacionalização e os apresentam para a alta administração da empresa em comitês para tomada de decisão
Principais evidências do comprometimento com exportações	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento internacional com formação específica e alinhado à diretriz da alta administração de maximização de lucros • Sistematização da obtenção, interpretação e uso de informações sobre mercados internacionais (através da compra de estudos mercadológicos) • Adaptação do mix de produtos às características dos mercados atuais e potenciais • Alocação de recursos na forma de localização geográfica para geração de vantagens competitivas (atendimento aos mercados argentino e norte-americano e estabelecimento de lojas e pontos de vendas)
Condições da empresa de exportar: <u>Conducentes</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa exportadora
Tomadores de decisão: <u>Orientados ao mercado exterior</u>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4 QUADRO-RESUMO DAS EMPRESAS ANALISADAS

A seguir, apresenta-se um quadro-resumo com a análise cruzada das empresas – expondo semelhanças e diferenças de suas percepções e práticas acerca do alinhamento entre o processo de internacionalização e o planejamento estratégico:

Quadro 6 – Análise cruzada das empresas estudadas

Conceito / Empresa	Pégasus	Abstrata	Escarpe
Estágios de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Exportações para países de baixa distância psíquica • Exportações para países menos familiares • Estabelecimento de subsidiária no exterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportações ocasionais • Estabelecimento de parcerias para transferência de tecnologias e conhecimentos • Implantação de centros de distribuição no exterior • Aquisição de empresas estrangeiras 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportações para países de baixa distância psíquica • Abertura de pontos de venda e lojas conceito no exterior • Instalação de escritório comercial e fábrica no exterior
Modelo teórico explicativo	• Modelo de Uppsala	• Modelo de Uppsala	• Modelo de Uppsala
Inserção do processo de internacionalização no planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Parte indissociável da operação da empresa • Estratégia para consecução de objetivos e metas • Meio de diminuir a dependência do mercado norte-americano • Leitura de cenários e o estabelecimento de metas • Meio de expandir a percepção da marca no mundo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia para concretização da visão e norteadores estratégicos • Meio de alinhar as operações da empresa à sua visão • Gestão das unidades corporativas no Brasil e exterior • Meio de diversificar mercados e obter vantagens de localização • Estratégia para aumentar a visibilidade global da marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia complementar para obter retornos financeiros no curto prazo e tornar-se mais lucrativa • Meio para explorar as diferentes margens de contribuição de seus mercados • Estratégia para reforçar a percepção internacional da marca, manter-se atualizada e acompanhar tendências
Definição da estratégia de internacionalização	• Departamento de exportações e vice-presidência de vendas se reúnem e propõem diretrizes para alta administração	• Conselho e diretoria executiva e de operações estabelecem os norteadores para a atuação internacional da empresa	• As diretorias internacionais elaboram projetos de internacionalização e os apresentam para a alta administração da empresa
Principais evidências do comprometimento com exportações	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de exportações • Forte interação com a alta administração • Adaptação de produto e material de promoção e flexibilização de preços • Capacidade de reunir e interpretar • Adaptação de estratégias de entrada • Contatos constantes com os mercados de exportação 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento internacional com formação específica • Metodologia para obtenção e interpretação de informações • Suporte organizacional às gerências regionais • Estabelecimento de subsidiárias no exterior para vantagens de localização • Alta administração orientada à atividade internacional • Modelo prioritário de entrada envolve altos níveis de controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento internacional com formação específica • Sistematização da obtenção, interpretação e uso de informações sobre mercados • Adaptação do mix de produtos • Alocação de recursos na forma de localização geográfica para geração de vantagens competitivas
Condições da empresa de exportar	Presentes	Presentes	Presentes
Tomadores de decisão	Orientados ao mercado exterior	Orientados ao mercado exterior	Orientados ao mercado exterior

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou compreender como as empresas Pégasus, Abstrata e Escarpe contemplam o processo de internacionalização em seu planejamento estratégico organizacional. Para alcançar o objetivo deste estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica em torno dos conceitos que permeiam a pesquisa e se complementou o conteúdo através de entrevistas com gestores da área internacional das empresas selecionadas.

Primeiramente, buscou-se entender o contexto no qual muitas empresas brasileiras tiveram seu primeiro contato com mercados estrangeiros; a abertura econômica do país alterou significativamente o cenário de atuação das firmas locais, que passaram a enfrentar concorrentes estrangeiros e a ter acesso a conhecimentos e tecnologias antes mais restritos.

Se fez relevante também expor as principais teorias que explicam o processo de expansão internacional das firmas. As abordagens econômicas – Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização e Paradigma Eclético – e as comportamentais – Modelo de Uppsala, Teoria de Networks e Empreendedorismo Internacional – além do paradigma das *born globals*, deram a conhecer diferentes pontos de vista para as motivações e modelos pelos quais as empresas internacionalizam.

Foi possível identificar entre as teorias mencionadas algumas das características que as empresas estudadas demonstraram em sua trajetória internacional, como, por exemplo, os estágios graduais de envolvimento das três organizações com o mercado estrangeiro – iniciando com exportações para países de baixa distância psíquica e passando à instalação de centros de distribuição e fábricas no exterior. Evidenciou-se que este comportamento é típico das empresas internacionalizadas apresentadas pelo Modelo de Uppsala, ainda que se identifiquem também traços de aspectos empíricos apontados pelas outras escolas (e.g. a obtenção de vantagens de localização através das subsidiárias da Abstrata no exterior).

Também foi fundamental para a presente análise entender o conceito de planejamento estratégico e como seus norteadores balizam a atividade internacional das empresas estudadas. Viu-se que na Abstrata as diretrizes para sua atuação em

mercados de exportação são definidas pela alta administração e desdobradas por seu departamento internacional na forma de planos de ação. Já nos casos da Pégasus e da Escarpe os gestores internacionais contam com autonomia para elaborar projetos de internacionalização e os levam para a aprovação da alta administração da organização.

Neste sentido, observou-se que as empresas alocam profissionais e recursos para apoiar seu processo de internacionalização. Estes esforços tipicamente incluem, entre outros, a dedicação de um departamento internacional especializado (com formação técnica específica em negócios internacionais, como ocorre na Abstrata e na Escarpe), adaptação de produto (sendo os casos mais notórios a Pégasus e a Escarpe), instalação de unidades em mercados estratégicos como meio de gerar vantagens de localização (Pégasus, Abstrata e Escarpe), e a sistematização da obtenção e interpretação de informações de mercado (estrutura interna, no caso da Abstrata; internamente e através dos representantes locais nos mercados de atuação, no caso da Pégasus; por meio de subcontratações, no caso da Escarpe).

Argumentou-se que a disposição das empresas de dedicarem recursos desta natureza para sua atuação internacional permite caracterizá-las como organizações comprometidas com exportações – distinção que pode ser verificada nas três empresas estudadas. Ainda, observou-se que um importante papel é assumido pelo perfil da alta administração da empresa em relação à sua favorabilidade de atuar no exterior – em que gestores orientados à atividade internacional impactam positivamente o desempenho da organização em seus mercados de exportação e também favorecem a concretização de metas estratégicas e resultados operacionais. Pode-se dizer, neste sentido, que as três empresas estudadas mostraram ter condições conducentes a atuação no exterior.

Por fim, por meio das entrevistas realizadas, entendeu-se como as empresas estudadas percebem o processo de internacionalização e como o inserem em seu plano estratégico. A empresa Pégasus, por exemplo, considera a sua atuação no exterior como um processo integrante e indissociável da operação do negócio e a insere em seu planejamento organizacional como estratégia central para a consecução de objetivos e metas – em especial para a redução da dependência do

mercado norte-americano e a expansão de sua marca no mundo. Assim, a internacionalização serve a empresa na forma de diversificação de mercados de exportação e recebe os necessários recursos organizacionais (como um departamento de exportações, adaptação de produtos e de estratégias de entrada em mercados estrangeiros, sistematização de coleta de informações e contatos frequentes com os mercados atuais e potenciais) para a consecução destas diretrizes estratégicas.

Já para a Abstrata, a internacionalização é uma estratégia implementada para a concretização da visão e dos norteadores estratégicos definidos por sua alta administração. A inserção da expansão internacional da empresa ao seu planejamento estratégico serve o propósito de alinhar suas operações à visão de tornar-se referência na América Latina de seu segmento de atuação. Este objetivo estratégico é complementado pela ambição da empresa de aumentar a visibilidade global de seus produtos e obter vantagens comparativas ao atuar e produzir em diferentes localidades. Para tanto, a Abstrata oferece suporte organizacional às gerências regionais dos mercados em que a empresa atua e prioriza estratégias de entrada que lhe rendam maior controle sobre a operação.

Em relação à Escarpe, por sua vez, foi possível perceber que a internacionalização é inserida em seu planejamento estratégico como uma estratégia complementar para a obtenção de retornos financeiros no curto prazo. Sua expansão internacional serve o propósito de explorar as diferentes margens de contribuição de seus mercados de atuação internacionais, para que sua atuação no exterior contribua com o objetivo informal de tornar-se a organização do setor calçadista mais lucrativa do mundo. A empresa também considera na internacionalização um meio de reforçar a percepção internacional de sua marca e poder manter-se atualizada das tendências de seu setor de atuação. Neste sentido, a empresa dedica investimentos na forma de estrutura organizacional (departamento de negócios internacionais especializado, aquisição de estudos mercadológicos, adaptação do mix de produto e estabelecimento de lojas e pontos de venda no exterior).

Ao término deste trabalho, conclui-se que o estudo de campo permitiu compreender como as empresas estudadas percebem a internacionalização e o alinhamento deste processo ao seu planejamento estratégico. Espera-se que outras

empresas – de diferentes portes, setores e com diferentes orientações estratégicas – possam beneficiar-se das metodologias e práticas expostas e que sejam sintam-se motivadas a empreender no exterior ou aperfeiçoar seu modelo de negócio atual.

REFERÊNCIAS

ABREU, Marcelo de Paiva. **O Brasil e a Alca**: interesses e alternativas. Texto para Discussão 371. Rio de Janeiro: PUC, 1997.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7. ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

AVERBUG, André. **Abertura e Integração Comercial Brasileira na Década de 90**. Revista do BNDES, n. 10. Rio de Janeiro: BNDES, 1998.

_____. **Mercosul: conjuntura e perspectivas**. Revista do BNDES, n. 10. Rio de Janeiro: BNDES, 1998.

BARBOSA, Emerson R.; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade. Santa Maria, v. 1, n. 2., 2004.

BARNEY, Jay. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v. 17, p. 99-120, 1991.

BAUMANN, R. et alii. **As tarifas de importação do Plano Real**. Texto para discussão 14. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Centro de Estudos de Reforma do Estado, 1998.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing Internacional para brasileiros**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CAVUSGIL, Tamer; ZOU, Shaoming. **Marketing strategy-performance relationships**: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing* 58, p. 1–21, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2003.

DICHTL, Erwin et al. **International Orientation as a Precondition for Export Success**. *Journal of International Business Studies* 21, p. 23-40, 1990.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução a Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERRELL, C. O.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.R. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GAJ, Luis. **O estrategista**: do pensamento à ação estratégica na organização. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

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

GUDIN, Eugenio. **Princípios de Economia Monetária**, vol. 2, 2. ed. Rio de Janeiro: Livraria Agir, 1956.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LAGES, Luis Filipe; MONTGOMERY, David Bruce. **Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation**: Evidence from small and medium sized exporters. *European Journal of Marketing* 38, 2004.

MACHADO, Marcelo André. **O Envolvimento Exportador e a Performance Exportadora**: uma revisão analítica em busca de uma tipologia explanatória para a exportação. Artigo EnAnpad, 2005.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. Ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

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

MANCUSO, Wagner Pralon; OLIVEIRA, Amâncio Jorge de. **Abertura Econômica, Empresariado e Política**: Os Planos Doméstico e Internacional. São Paulo: Lua Nova, 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Estatísticas de comércio exterior**. Brasil, 1988-1998. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1161>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

MITIGWE, Bruce. **Theoretical milestones in international business**: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship* 4, p. 5–25, 2006.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação: Porto Alegre, 1999.

MOREIRA, Mauricio Mesquita; Correa, Paulo Guilherme. **Abertura comercial e indústria**: o que se pode esperar e o que se vem obtendo. Texto para Discussão 49. Rio de Janeiro: BNDES, 1996.

NAVARRO, Francisco et al. **Antecedents and Consequences of Firms' Export Commitment**: An Empirical Study. *Journal of International Marketing* 3, v. 18, p. 41-61, 2010.

REGO, Elba Cristina Lima. **O processo de constituição do Mercosul**. Texto para Discussão 23. Rio de Janeiro: BNDES, 1995.

VANCIL, Richard; LORANGE, Peter. **Strategic Planning in Diversified Companies**. *Harvard Business Review*, 1975.

ZOU, Shaoming; STAN, Simona. **The determinants of export performance**: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review* 15, p. 333-356, 1998.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS ENTREVISTAS

1. Quando e como a empresa passou a atuar em mercados internacionais?
2. Quais foram as motivações para iniciar a internacionalização e quais são as motivações atuais?
3. Quais são os países nos quais a empresa está presente atualmente? Há planos de expansão?
4. Qual a representatividade das exportações nos resultados da empresa (percentual do faturamento total)? Há planos de expandir esta proporção? Há metas de médio e longo prazo? O mix dos produtos exportados (produto, preço, promoção, pós-venda) são adaptados para os mercados internacionais?
5. Como a internacionalização da empresa é percebida (estratégia de crescimento, criação de diferencial competitivo, fonte de eficiências operacionais)?
6. Como a atuação da empresa em mercados estrangeiros é contemplada em seu planejamento estratégico? Quais as ações e indicadores do planejamento estratégico estão associados a esta atividade?
7. Como a empresa percebe que os resultados da atividade internacional contribuem para que suas metas estratégicas e operacionais sejam alcançadas? Como se mensura sua contribuição?
8. Existe nos tomadores de decisão da alta administração uma visão internacional? Se sim, como você percebe seus efeitos sobre a internacionalização da empresa e seu planejamento estratégico?
9. Existe um cargo ou departamento responsável pela internacionalização da empresa? Quais suas principais características (formação, perfil, crenças,

atitudes, comportamento, experiências, gestão de risco e incertezas, idiomas)? Como ele reúne informações sobre mercados estrangeiros e analisa o ambiente externo da empresa?

10. Como ocorre a interação entre o cargo/departamento internacional e o nível corporativo da empresa? Como o cargo/departamento internacional participa do planejamento estratégico corporativo (O gestor desta área sugere planos de ação para a atividade internacional da empresa, baseados na estratégia para mercados externos delineada pela alta administração, ou ele tem autonomia para definir metas, recursos, atividades, adaptação de produto e escopo de atuação?).
11. Nas reuniões de planejamento estratégico, se discute a alocação de recursos para a área internacional?
12. A efetividade da implementação destes recursos na atividade exportadora é mensurada? Há indicadores de desempenho?
13. O que ocorre após a expansão para outro país ter sido feita e como gerenciar as operações internacionais?