

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

**RAFAEL HOEFEL POZAS**

**O FENÔMENO DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA NA PERCEPÇÃO DOS  
EXPORTADORES BRASILEIROS NO ESTABELECIMENTO DE  
NEGÓCIOS COM OS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA**

**São Leopoldo**

**2008**

**RAFAEL HOEFEL POZAS**

**O FENÔMENO DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA NA PERCEPÇÃO DOS  
EXPORTADORES BRASILEIROS NO ESTABELECIMENTO DE  
NEGÓCIO COM OS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Marques Vieira

**São Leopoldo  
2008**

**RAFAEL HOEFEL POZAS**

**O FENÔMENO DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA NA PERCEPÇÃO DOS  
EXPORTADORES BRASILEIROS NO ESTABELECIMENTO DE  
NEGÓCIOS COM OS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 1.º de agosto de 2008.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso – Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Yeda Swirski de Souza – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

---

Prof. Dr. Alsones Balestrin – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Marques Vieira (Orientadora)

**Visto e permitida a impressão**

São Leopoldo,

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

*Agradeço aos profissionais do comércio exterior, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos, que cederam parte do seu tempo para colaborar com o desenvolvimento desta pesquisa, e, à minha esposa Mariana, por ter me acompanhado dando apoio durante todo o processo.*

## RESUMO

No mercado internacional globalizado as empresas brasileiras enfrentam muitas dificuldades para competir com as empresas estrangeiras. A falta de experiência internacional faz com que essas empresas escolham estratégias menos complexas e tenham um baixo grau de internacionalização. Por outro lado, o mercado norte-americano é considerado o principal mercado consumidor do mundo, e também é um mercado competitivo em que a concorrência é qualificada e a exigência dos consumidores é grande. Nesse contexto que fatores podem influenciar as empresas brasileiras na escolha de suas estratégias para enfrentar o mercado dos Estados Unidos? Entre tantos fatores, as diferenças culturais entre os exportadores brasileiros e os importadores norte-americanos podem estar influenciando a tomada de decisão do exportador brasileiro, que, percebendo-se distante culturalmente dos Estados Unidos, opta pela estratégia de menor envolvimento e risco. O modelo de Uppsala trata da internacionalização como uma estratégia onde a empresa adquire aprendizado a partir das experiências no mercado e se compromete de forma gradual, partindo de estratégias menos complexas para estratégias mais complexas. A distância psicológica por sua vez são elementos que inibem o fluxo de informação e diminuem ou aumentam o tempo de penetração da empresa no mercado. O conhecimento dos fatores que estão por trás do fenômeno podem também influenciar a estratégia escolhida. Portanto, A identificação dos elementos poderia auxiliar as empresas brasileiras a escolher estratégias de internacionalização mais complexas para enfrentar o mercado em questão. A pesquisa é dividida em duas fases: a fase exploratória na qual são feitas entrevistas no Brasil e nos Estados Unidos da América com especialistas em negócios entre os dois países, e que testa os elementos da distância psicológica na realidade das empresas dos dois países. E a segunda fase composta por dois estudos de caso com empresas gaúchas que exportam calçados para os Estados Unidos. Os estudos de caso são escolhidos com base no grau de internacionalização de cada empresa, ou seja, uma das empresas possui um alto grau de envolvimento no mercado, e a outra possui um baixo grau de envolvimento. A discussão dos dois casos permite que se identifiquem as barreiras no processo nos diferentes estágios de internacionalização. A identificação das barreiras do setor do calçado são relacionadas e classificadas conforme os elementos da distância psicológica revisados no estudo. Os resultados do estudo podem contribuir com as empresas que desejam exportar calçados para os Estados Unidos. A relação das barreiras identificadas no estudo com os elementos da distância psicológica contribuem para a seqüência dos estudos sobre o fenômeno e para a sugestão de novas pesquisas, principalmente, nas pesquisas sobre os relacionamentos como forma de diminuição das diferenças culturais e inserção mais rápida da empresa no mercado internacional.

**Palavras-chave:** Estratégia de internacionalização. Diferenças culturais. Distância Psicológica. Barreiras no mercado norte-americano.

## ABSTRACT

In the globalized international market Brazilian companies face many difficulties in competing with foreign companies. The lack of international experience results in these companies choosing less complex strategies and so have a low degree of internationalization. On the other hand, the North American market is considered the principal consumer market in the world, and it is also a competitive market where the competition is qualified and the level of consumer demand is high. In this context, how can Brazilian companies develop strategies in order to face the North American market? Among other factors, cultural differences between Brazilian exporters and the United States importers may be influencing the Brazilian exporter's decision making process. Seeing themselves as culturally distant from the United States, they opt for strategies of lower involvement and risk. For the proposed study, an analysis is carried out of the Uppsala Model, which deals with the internationalization process of the firm's gradual commitment as it gains market experience, the phenomenon of psychological distance, which is made up of elements that complicate the information exchange between the company and the market, and the footwear industry of Rio Grande do Sul, which, in spite of supplying the North American market for a very long time, continues to adopt strategies which are part of the initial phases of the internationalization process. The research is divided into two phases: the exploratory phase in which interviews are held in Brazil and the United States with specialists in business between the two countries and which tests the elements of psychological distance in the reality of the companies in the two countries. The second phase is made up of two case studies with companies from Rio Grande do Sul which export footwear to the United States. The case studies have been carefully chosen based on the degree of each company's internationalization, or in other words, one company has a high degree of commitment in the North American market while the other has a lower degree. The discussion of these two cases allows us to identify the barriers in the process at the different stages of internationalization. The identification of these barriers in the footwear industry of the North American market are related to and classified as per the elements of psychological distance revised in the study. The results of the study could help companies who wish to export footwear to the North American market. The relationship of the barriers identified by this study with elements of psychological distance contributes to ongoing studies regarding the phenomena and serves to suggest new research, mainly, research about relationships as a way of decreasing cultural differences and a faster insertion of companies into the international market.

**Key words:** Internationalization. Cultural Differences. Psychological Distance. North American barriers.

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1 - O modo de entrada, distância psicológica e as oportunidades no mercado internacional. ....48
- Figura 2 - As barreiras no mercado norte-americano na percepção dos exportadores de calçados do Rio Grande do Sul.....116

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modo de entrada na perspectiva comportamental e econômica. ....	22
Quadro 2 - Os pressupostos básicos do Modelo de Uppsala. ....	29
Quadro 3 - A evolução dos estudos de Johanson e Vahlne sobre o modelo de Uppsala. ....	34
Quadro 4 - Os elementos da distância psicológica de Rocha (2004). ....	43
Quadro 5 - Elementos da distância psicológica. ....	44
Quadro 6 - Conceitos e medições do fenômeno da distância psicológica no processo de internacionalização das empresas. ....	47
Quadro 7 - Metodologia da pesquisa. ....	59
Quadro 8 - Os elementos da distância psicológica entre Brasil e Estados Unidos. ....	76
Quadro 9 - Resumo dos casos Grendene e Bortolossi. ....	112
Quadro 10 - Os elementos da distancia psicológica e as barreiras encontradas nos estudos de caso. ....	113



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Estados fabricantes de calçados.....	62
Tabela 2 - Mercado de Calçados no Brasil.....	63
Tabela 3 - Exportações brasileiras de calçados.....	65
Tabela 4 - Exportações da Grendene.....	80

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVOS .....	16
1.3.1. <i>Objetivo Geral</i> .....	16
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	19
2.2. A DECISÃO DO MODO DE ENTRADA NA PERSPECTIVA ECONÔMICA.....	23
2.3. A DECISÃO DO MODO DE ENTRADA NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL.....	25
2.4 O MODELO DE UPPSALA .....	27
2.4.1 <i>Empreendedorismo e o avanço dos estudos do modelo de Uppsala</i> .....	30
2.4.2 <i>Críticas ao Modelo de Uppsala</i> .....	35
2.5. DISTÂNCIA PSICOLÓGICA.....	36
2.5.1 <i>Conceito de Distância Psicológica</i> .....	37
2.5.2 <i>Críticas e limitações dos estudos</i> .....	40
2.5.3 <i>Os elementos da distância psicológica</i> .....	41
2.5.4 <i>Operacionalizando a distância psicológica</i> .....	42

2.6 FRAMEWORK DE PESQUISA.....	48
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>50</b>
3.1 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	51
3.1.1 Fase exploratória.....	51
3.1.3.1 Seleção dos casos.....	54
3.1.3.2 Coleta de evidências .....	55
3.1.3.3 Entrevistas.....	56
3.1.3.4 Perfil dos entrevistados dos estudos de caso .....	56
3.1.3.5 Observação direta .....	57
3.1.3.6 Análise dos estudos de caso.....	58
<b>4 SETOR CALÇADISTA .....</b>	<b>60</b>
4.1 BREVE HISTÓRICO .....	60
4.2 O SETOR NO BRASIL.....	61
4.3 MERCADO INTERNACIONAL .....	63
4.4 BARREIRAS NA EXPORTAÇÃO DE CALÇADOS .....	66
<b>5 ELEMENTOS DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA ENTRE BRASIL E EUA.....</b>	<b>69</b>
5.1 ELEMENTOS DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA ENTRE BRASIL E ESTADOS UNIDOS .....	69
5.1.1 Idioma.....	70
5.1.2 Contexto.....	70
5.1.3 Maneira de ser.....	71
5.1.4 Maneira de fazer negócios.....	72
5.1.5 Suposta imagem do Brasil/Estados Unidos para o país anfitrião.....	73
5.1.6 Relacionamento .....	74
5.1.7 Sistema político, econômico e regulatório .....	75

5.2 DISCUSSÃO DA ETAPA EXPLORATÓRIA.....	75
<b>6 ESTUDOS DE CASO.....</b>	<b>78</b>
6.1 GRENDENE.....	78
6.1.1 <i>Produtos</i> .....	79
6.1.2 <i>Design e marketing</i> .....	79
6.1.3 <i>Mercado internacional</i> .....	80
6.1.4 <i>Grendene nos Estados Unidos</i> .....	81
6.1.4.1 <i>Estratégia no mercado norte-americano</i> .....	82
6.1.4.2 <i>Processo de exportação</i> .....	83
6.1.4.3 <i>Barreiras no mercado norte-americano</i> .....	85
6.1.4.3.1 <i>Barreiras da negociação</i> .....	86
6.1.4.3.2 <i>Barreiras econômicas</i> .....	86
6.1.4.3.6 <i>Barreiras Financeiras</i> .....	90
6.2 CALÇADOS BORTOLOSSI.....	91
6.2.1 <i>Produtos</i> .....	91
6.2.2 <i>Design e conforto</i> .....	92
6.2.3 <i>Mercado Internacional</i> .....	92
6.2.4 <i>Mercado Norte-Americano</i> .....	93
6.2.4.1 <i>Estratégia no mercado norte-americano</i> .....	94
6.2.4.2 <i>Processo de exportação</i> .....	96
6.2.4.3 <i>Barreiras no mercado dos Estados Unidos</i> .....	96
6.2.4.3.1 <i>Barreiras da negociação</i> .....	97
6.2.4.3.2 <i>Barreiras econômicas</i> .....	98
6.2.4.3.3 <i>Barreiras culturais</i> .....	98
6.2.4.3.4 <i>Barreiras de comunicação</i> .....	99

6.2.4.3.5 Barreiras internas da empresa .....	100
6.2.4.3.6 Barreiras financeiras .....	101
<b>7 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>103</b>
7.1 DISCUSSÃO DO CASO GRENDENE.....	103
7.2 DISCUSSÃO DO CASO BORTOLOSSI .....	107
7.3 DISCUSSÃO ENTRE OS CASOS GRENDENE E BORTOLOSSI .....	110
7.4 RELAÇÃO DAS BARREIRAS IDENTIFICADAS NO ESTUDO COM OS ELEMENTOS DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA DE ROCHA (2004) .....	113
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>118</b>
8.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	121
8.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	122
8.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS .....	122
8.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	123
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DOS ESTUDOS DE CASO .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE C - BANCO DE DADOS FASE EXPLORATÓRIA .....</b>	<b>138</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, a vantagem competitiva é gerada e sustentada, quando a empresa percebe a importância dos fatores que contribuem para o êxito competitivo, que são: os valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história dos países (PORTER, 1990).

A partir da abertura da economia em 1990 e da estabilização do Real em 1994, o Brasil começou a reunir condições para participar mais ativamente do mercado internacional. Desde então, o país vem alcançando índices recordes de crescimento no volume das exportações. Conforme os dados do site do Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior, as exportações brasileiras, em 2007, foram de U\$ 160.6 bilhões, ou seja, um crescimento de 16,6% em relação ao ano de 2006 (DANTAS, 2007).

No entanto, a participação brasileira no mercado internacional ainda é modesta, se comparada com a participação dos demais países em desenvolvimento, casos da Rússia, Índia e China. Segundo dados da pesquisa realizada no ano de 2005 pelo CEMPRE (Cadastro Central de Empresas do IBGE), existem no Brasil 5,7 milhões de empresas registradas no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), (IBGE, 2007), desde total, 20.889 são empresas exportadoras, ou seja, a grande maioria das empresas brasileiras ainda não participa do mercado internacional (DANTAS, 2007).

Entre as empresas brasileiras que participam do mercado internacional, o grau de internacionalização ainda é pequeno, ou seja, as empresas brasileiras encontram-se nas fases iniciais do processo e adotam estratégias menos complexas onde os investimentos são pequenos, os riscos são menores e não há controle e informação sobre o mercado (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; ROOT, 1994).

O setor calçadista do Rio Grande do Sul está inserido nesta realidade. As empresas do setor vendem seus produtos por meio de intermediários estrangeiros, com sede no Brasil, que detêm, por sua vez, todo o controle e a informação do *marketing mix* de exportação

(CARVALHO; ROCHA, 1998), e recorrem às competências norte-americanas e italianas para as atividades de *design* e gerenciamento de marcas (AZEVEDO; FRANCISCHINI, 2003).

O mercado norte-americano é o principal destino dos calçados brasileiros. No entanto, a ameaça da China como maior fornecedora de calçados do mundo está colocando as empresas brasileiras diante de um sério desafio competitivo: controlar as atividades de *design* e marca para competir com os chineses no mercado norte-americano (CARVALHO; ROCHA, 1998). O estudo sobre o processo de internacionalização das empresas de Johanson e Vahlne (2006) sugere que as empresas que aumentam o seu envolvimento no mercado internacional são beneficiadas com novas oportunidades nos negócios.

Existem diferenças no setor calçadista em relação ao grau de envolvimento com o mercado externo: Algumas empresas do setor calçadista já estão conseguindo elaborar estratégias mais complexas, enquanto outras encontram dificuldades em superar as barreiras impostas pelo processo de internacionalização.

## ***1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA***

A internacionalização é uma estratégia utilizada pelas empresas que desejam participar do mercado internacional. A diferença principal da internacionalização em relação às demais estratégias é que, nela, a empresa precisa selecionar um país para desempenhar suas atividades (seleção de mercado), e precisa também escolher de que maneira essas atividades serão desempenhadas nesse mercado (modo de entrada) (ANDERSEN, 1997).

Estudos sobre o modo de entrada e sobre a cadeia de estabelecimento sugerem que, quanto maior o comprometimento da firma com o mercado, maior será o controle sobre as informações e sobre o mercado, mas também, maiores serão os investimentos e os riscos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; ROOT, 1994).

O modelo de Uppsala, principal teoria do enfoque comportamental, diz que a internacionalização é um processo em que a firma aumenta o seu comprometimento com o mercado internacional de forma gradual, conforme o aprendizado e a experiência direta adquirida no mercado (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Para os autores, a experiência direta no mercado é importante porque os países possuem diferenças culturais.

A distância psicológica, definida por Johanson e Vahlne (1977) como os fatores relacionados a idioma, costumes, religião, práticas de negócios etc., impede o fluxo de informações dificultando o aprendizado da firma no mercado. Desse modo, a distância psicológica tem forte influência nas decisões sobre o modo de entrada (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; ROCHA, 2004) e sobre o tempo de penetração da firma no mercado (ARENIUS, 2005).

Rocha (2004), por sua vez, em um estudo que tenta entender os fatores que contribuem com o aumento e a diminuição da distância psicológica entre os países, diz que, na percepção dos empresários brasileiros, as diferenças culturais foram identificadas como a principal barreira nos negócios internacionais.

O setor calçadista brasileiro é um dos principais fornecedores de calçados do mundo. O primeiro embarque para os Estados Unidos ocorreu no ano de 1968 (ABICALÇADOS, 2008). O deságio do dólar, os juros elevados e, principalmente, a concorrência com a China parecem dificultar bastante a competitividade do calçado brasileiro nos Estados Unidos da América, principal mercado importador (FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003; CARVALHO; ROCHA, 1998).

A grande maioria das empresas calçadistas gaúchas ainda concentra seus esforços nos estágios iniciais de internacionalização, no caso produção e exportação, (modo de exportação). No entanto, um dos desafios para as empresas brasileiras do setor é romper com o modelo tradicional do setor e inverter a lógica dominante de mercado, passando a atuar com estratégias de internacionalização mais complexas (FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003; CARVALHO; ROCHA, 1998).

Estudos mais recentes sobre o modelo de Uppsala sugerem que as oportunidades no mercado internacional surgem na medida em que a empresa se compromete com o mercado, ou seja, comprometimento gera oportunidade (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Baseado nos estudos citados e na realidade das empresas brasileiras de calçados, questões emergem no estudo: Quais seriam as estratégias de internacionalização das empresas exportadoras de calçados que participam do mercado norte-americano? Tais estratégias estariam sendo implementadas de forma gradual conforme sugere a teoria? Quais seriam as barreiras enfrentadas pelas empresas no processo de internacionalização? As decisões no processo de internacionalização dessas empresas seriam influenciadas pelas barreiras percebidas? As barreiras encontradas no estudo estariam relacionadas com os elementos da distância psicológica?



Portanto, com base nos pressupostos teóricos apresentados busca-se relacionar as estratégias adotadas das empresas exportadoras de calçados com os elementos da distância psicológica em relação ao mercado norte-americano.

## ***1.2 QUESTÃO DE PESQUISA***

Como a percepção sobre os elementos da distância psicológica no estabelecimento de negócios com o mercado norte-americano pode influenciar as estratégias das empresas exportadoras de calçados do Rio Grande do Sul?

## ***1.3 OBJETIVOS***

### **1.3.1. Objetivo Geral**

Verificar se as estratégias das empresas exportadoras de calçados do Rio Grande do Sul são influenciadas pelos elementos da distância psicológica.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Caracterizar o processo de exportação das empresas para o mercado norte-americano.
- Descrever a estratégia de internacionalização adotada no mercado norte-americano.

- Identificar como os exportadores percebem as principais barreiras existentes no processo de internacionalização das empresas no mercado norte-americano
- Relacionar as barreiras percebidas com os elementos da distância psicológica.

## ***1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO***

A estrutura da pesquisa inclui oito capítulos.

O primeiro capítulo apresenta o tema, o contexto em que a pesquisa se desenvolve, a delimitação do problema, a questão de pesquisa e os objetivos do estudo. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico. No referencial teórico é feita uma revisão da literatura nos pressupostos teóricos a serem investigados no estudo. Nesse caso é feita a revisão nas teorias de internacionalização, especialmente no enfoque comportamental, no Modelo de Uppsala e na distância psicológica.

No terceiro capítulo está a metodologia e os procedimentos de pesquisa. A metodologia mostra a estratégia de pesquisa escolhida, apresenta as fases do estudo, descreve o critério de seleção dos casos, a coleta e a análise das evidências.

O quarto capítulo descreve o contexto em que a pesquisa é realizada. Portanto, neste capítulo é feita uma descrição do setor calçadista gaúcho, brasileiro e internacional.

O capítulo cinco apresenta a fase exploratória do estudo. Nesse capítulo, os elementos da distância psicológica revisados no referencial são testados em entrevistas exploratórias com especialistas em negócios entre Brasil e Estados Unidos. O capítulo também descreve o perfil dos entrevistados, faz uma breve apresentação dos dados, e analisa as evidências coletadas junto com o referencial teórico.

O sexto capítulo descreve os estudos de casos. Nesse capítulo, são apresentadas as características das empresas, os processos de exportação, as estratégias de internacionalização adotadas por cada uma das empresas e as barreiras de internacionalização identificadas.

O sétimo capítulo refere-se à análise dos resultados do estudo. A partir da coleta de evidências, na fase exploratória e nos estudos de casos, são analisados os dados junto com a teoria revisada no referencial. O ponto de partida para a análise dos dados coletados são os objetivos específicos do estudo.

O oitavo e último capítulo refere-se às considerações finais do estudo. Nesse capítulo, são apresentadas as implicações gerenciais e acadêmicas do estudo, bem como as limitações e sugestões de futuras pesquisas na área.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para o estudo proposto, o referencial teórico apresenta os principais enfoques das teorias de internacionalização e suas conseqüências na decisão das empresas quanto ao modo de entrada e a seleção do mercado-alvo.

O estudo é analisado sob a perspectiva comportamental. Portanto, o referencial teórico faz uma breve revisão do modelo de Uppsala e seus pressupostos básicos, incluindo uma análise mais detalhada da teoria sobre o fenômeno da distância psicológica.

### ***2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO***

A internacionalização pode ser percebida, segundo Andersen (1997), como um processo de adaptação para mercados internacionais da modalidade de transação de troca.

As principais diferenças entre a internacionalização e os outros tipos de processos de estratégia podem ser encontradas a partir do entendimento de duas dimensões: Primeiro, as firmas transferem produtos, serviços ou recursos além das fronteiras nacionais. Isso faz com que a firma tenha de selecionar o país em que as transações irão ocorrer. Segundo, a firma tem de escolher a modalidade em que essas transações irão ocorrer (ANDERSEN, 1997).

Portanto, a seleção do mercado internacional e a escolha do modo de entrada representam decisões estratégicas-chave no processo de internacionalização das empresas (ANDERSEN, 1997).

O modo de entrada no mercado internacional tem sido estudado a partir de diferentes perspectivas. Entre as principais perspectivas estão a perspectiva comportamental representada no estudo pela cadeia de estabelecimento (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) e a perspectiva econômica, representada pelos modos de entrada (ROOT, 1994).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) observaram que as empresas suecas se desenvolviam no mercado doméstico, e iniciavam suas operações internacionais, quando

ainda eram pequenas, e a internacionalização era consequência de uma série de decisões incrementais conforme a experiência adquirida.

A partir das primeiras constatações, os autores estabelecem quatro estágios de comprometimento da firma com o mercado externo, chamados por eles de cadeia de estabelecimento. São eles: (1) exportações não regulares – sem comprometimento com os recursos e pouca informação do mercado; (2) exportação via agente independente – informação do mercado regular sobre as vendas e algum comprometimento com o mercado; (3) subsidiária de vendas – controle de informação do mercado e controle de recursos; e (4) produção e fabricação – comprometimento com o mercado e com os recursos.

Johanson e Vahlne (1977) acrescentam que o conhecimento e o comprometimento são os aspectos-chave no processo. Para os autores, o conhecimento obtido nos mercados externos leva a firma a decidir comprometer mais recursos.

Já na perspectiva econômica, Root (1994) em seu estudo sobre as estratégias de internacionalização e os diferentes modos de entrada no mercado internacional, diz que um modo de entrada é um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais.

Para Root (1994), os modos de entrada podem ser classificados da seguinte forma:

- Modo de entrada de exportação: exportação indireta e exportação direta;
- Modos de entrada contratuais: licenciamento e franquia;
- Modos de entrada de investimentos: *joint ventures* e investimentos diretos.

Os modos de entrada de exportação representam a forma mais simples de entrada em mercados internacionais apresentando menores níveis de envolvimento, risco e controle (ROOT, 1994; GARRIDO, 2007)

No modo de entrada de exportação, existem as exportações indiretas e as exportações diretas. Na exportação indireta, o intermediário (comercial exportadora, *trading company*, agente exportador etc.) operacionaliza todo o processo com o importador. A grande vantagem desse modo de entrada está relacionada ao baixo grau de risco devido ao baixo investimento de recursos. Já na exportação direta, a empresa realiza as suas próprias exportações através de um departamento de exportação, uma subsidiária de vendas no exterior, de agentes ou através de distribuidores localizados no mercado-alvo. Nesse modo de entrada, a empresa tem um pouco mais de controle sobre as informações do mercado, mas o risco é maior uma vez que é exigido maior investimento inicial (ROOT, 1994; GARRIDO, 2007).

Os modos de entrada contratuais representam uma forma de transferência de tecnologia ou de habilidades humanas para um parceiro no mercado internacional (ROOT, 1994; GARRIDO, 2007).

No modo de entrada contratual, existem os licenciamentos e as franquias. No licenciamento, a empresa transfere para um parceiro no exterior o uso de sua propriedade industrial (marcas, patentes etc.) em troca de *royalties* ou outras formas de remuneração. A franquia pode ser considerada uma forma mais ampla de licenciamento em que o franqueador, além de transferir a sua propriedade industrial, ajuda na organização, no planejamento do *marketing* e no gerenciamento da operação. Em troca dessa ajuda, o franqueado realiza os investimentos e paga taxas ao franqueador. Nesse modo de entrada, o potencial de lucratividade é menor do que o modo de exportação ou do que o modo de investimentos, e existe ainda o risco de criar-se um competidor potencial tanto no mercado alvo quanto no mercado doméstico (ROOT, 1994; GARRIDO, 2007).

Já os modos de entrada de investimentos envolvem a propriedade de uma unidade de produção no mercado internacional (ROOT, 1994; GARRIDO, 2007).

No modo de entrada de investimentos, existem as *joint ventures* e os investimentos diretos no exterior. Nos investimentos externos, a empresa tem controle total das atividades internacionais, mas está exposta a maiores riscos por causa do maior prazo de retorno dos investimentos. Os investimentos externos podem efetivar-se por meio de alianças, novos empreendimentos, aquisições e *joint ventures* (ROOT, 1994; GARRIDO, 2007).

O Quadro 1 mostra o resumo das duas perspectivas.

<b>PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975)</b>	<b>PERSPECTIVA ECONÔMICA (ROOT, 1994)</b>
Exportações não regulares Exportação via agente independente	Modo de exportação

Continua...

Conclusão.

<b>PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975)</b>	<b>PERSPECTIVA ECONÔMICA (ROOT, 1994)</b>
Subsidiária de vendas no exterior	Modo contratual
Produção e fabricação no exterior	Modo de investimento

**Quadro 1 -Modo de entrada na perspectiva comportamental e econômica.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na comparação das duas perspectivas, a cadeia de estabelecimento apresenta os estágios iniciais de exportação, as subsidiárias de vendas, e os estágios de investimento direto. Embora tenham sido colocados no mesmo nível de envolvimento, os modos contratuais são bastante diferentes em relação às subsidiárias de vendas, que, por sua vez, em alguns casos, podem ser considerados modos de investimentos diretos, pois dependem de recursos no mercado-alvo.

As semelhanças das duas perspectivas estão relacionadas com o grau de comprometimento da firma no mercado, representados pelos aspectos de investimento, risco e controle. Em ambos os casos, quanto maior o investimento da empresa no mercado, maior será o controle sobre as informações, mas, ao mesmo tempo, maior será o risco, e vice-versa (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; ROOT, 1994; ANDERSEN, 1997; YIP; BISCARRI; MONTI, 2000).

Andersen (1997) diz que é difícil estudar o fenômeno a partir de todas as perspectivas existentes, por isso, escolher uma teoria é recomendável.

As teorias sobre a internacionalização da firma podem ser divididas em duas grandes áreas representadas por dois enfoques: o econômico e o comportamental. O enfoque comportamental privilegia os aspectos comportamentais no processo da internacionalização desde o seu início, analisando as motivações, primeiros passos e o envolvimento gradual da firma com o mercado externo. Já o enfoque econômico é útil para analisar e entender como se desenvolvem as unidades produtivas durante as etapas posteriores da internacionalização,

principalmente nas firmas que possuem maior grau de envolvimento no mercado, como por exemplo, firmas que fazem investimentos diretos no exterior (HEMAIS; HILAL, 2004).

Rocha (2004) diz que o processo da internacionalização da firma é muito complexo, e uma teoria apenas não seria capaz de explicar o fenômeno como um todo. Portanto, as duas teorias são muito mais complementares do que oponentes.

Nesse caso, o modo de entrada de uma empresa pode ser entendido e interpretado a partir do aspecto comportamental, através da cadeia de estabelecimento de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), e a partir do aspecto econômico, por meio dos modos de entrada de Root (1994).

Mesmo apresentando fraquezas quanto ao poder explicativo do fenômeno, a cadeia de estabelecimento de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) é importante porque descreve a decisão do modo de entrada no mercado como um processo dependente do tempo, ao contrário das outras perspectivas existentes (ANDERSEN, 1997).

Quanto à escolha do modo de entrada de Root (1994), ela justifica-se, pois pode ser considerada uma perspectiva mais racional, em que a empresa escolhe o modo de entrada mais apropriado (YIP; BISCARRI; MONTI, 2000).

A escolha da teoria, segundo Andersen (1997), basear-se-á na percepção do autor do estudo sobre qual teoria poderá dar maior contribuição teórica ao fenômeno. O estudo proposto escolhe a teoria comportamental e tenta, na medida do possível, suprir suas carências com a ajuda dos pressupostos da teoria econômica.

## ***2.2. A DECISÃO DO MODO DE ENTRADA NA PERSPECTIVA ECONÔMICA***

As teorias de enfoque econômico examinam tendências macroeconômicas nacionais e internacionais, e seu nível de análise baseia-se em teorias do comércio, localização, balanço de pagamentos e nos efeitos da taxa de câmbio. Dentro desse enfoque, o homem econômico tem acesso perfeito às informações e escolherá uma solução racional (HEMAIS; HILAL, 2004).

O paradigma eclético da produção internacional, ou paradigma OLI, de John Dunning (1988), explica a internacionalização das empresas através de três vantagens específicas. São



elas: as vantagens proprietárias da empresa (*ownership advantages*), as vantagens de localização (*localization advantages*) e as vantagens de internalização (*internalization advantages*). Para Dunning (1988), a análise conjunta das três vantagens determinaria o arranjo ideal de produção no exterior. A teoria OLI explica que a atuação no estrangeiro de forma mais comprometida, por meio de operações diretas ou parcerias, pode ser explicada conforme estas três vantagens (BORINI; COELHO; RIBEIRO; PROENÇA, 2006).

Sobre a mesma abordagem, Whitelock (2002) diz que a escolha de produzir no exterior também vai depender da avaliação dos custos de entrada no novo mercado em relação aos objetivos da empresa. O autor diz que os benefícios de controlar as atividades no exterior devem ser comparados com os custos de integração (Custo de Transação). O nível de controle desejado pela empresa, no entanto, tem impacto sobre o processo de internacionalização (ANDERSON; GATINGTON, 1986). Whitelock (2002), diz que as situações de maior controle implicam maior risco e custo associado.

A teoria da internalização diz que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transações que, quando realizadas pelo mercado são menos eficientes e mais dispendiosas, ou seja, a empresa internacionaliza-se passando do processo de exportação para outros processos mais complexos para que os recursos e os conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa (BORINI; COELHO; RIBEIRO; PROENÇA, 2006). Para os autores, as transações são produtos, tecnologia, formas de gestão e, principalmente, conhecimento. Quanto mais transações baseadas em conhecimento existirem maior será a propensão para a internalização, mais complexas serão as operações e maior envolvimento a empresa terá no mercado desejado. Quando a empresa decide entrar no mercado de uma maneira mais complexa, como maior grau de envolvimento, surgem os custos de internalização que estão associados a tais operações, completam os autores.

Para Borini, Coelho, Ribeiro e Proença (2006), esses custos justificam-se porque, quanto maior o envolvimento no mercado, maior é a necessidade de informação sobre ele. Esses custos estão relacionados à construção da empresa no exterior, custo de controle e coordenação das atividades, custos de flexibilidade e reversibilidade dos investimentos, entre outros.

No entanto, Boehe e de Toni (2006), argumentam que, embora o paradigma OLI e as teorias de custos de transação e da internalização sejam abordagens mais influentes na literatura, o seu foco na produção internacional faz com que elas se tornem pouco relevantes para a realidade das pequenas e médias empresas de países em vias de desenvolvimento.

Essas empresas dão mais ênfase às atividades iniciais, chamadas por Johanson e Vahlne (1977) de cadeia de estabelecimento, tais como exportações diretas e indiretas, fabricação por encomenda ou a representação comercial no exterior.

Além disso, o paradigma eclético tem um alto poder de explicação para as empresas que já possuem experiência no exterior por já trabalharem em várias regiões do mundo (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Borini, Coelho, Ribeiro e Proença (2006) apontam cinco limitações das teorias de enfoque econômico, que são: elas dão pouca atenção para as formas de internacionalização; são teorias que dizem pouco sobre a aprendizagem organizacional no processo; não explicam as formas de cooperação entre empresas; são mais voltadas para as atividades de manufatura do que as atividades de serviços; e seu enfoque é estritamente econômico.

A partir das inferências citadas acima, pode-se dizer que o enfoque comportamental explica melhor as firmas com menor experiência internacional, situadas em indústrias e mercados de baixa concorrência que adotam estratégias de internacionalização menos complexas com modos de entrada de menor envolvimento, e o enfoque econômico, por sua vez, trata de ambientes mais competitivos que exige das firmas um alto grau de racionalização na decisão de entrada, pois essas firmas visam à transferência de suas vantagens competitivas para os mercados externos (GARRIDO, 2007).

### ***2.3. A DECISÃO DO MODO DE ENTRADA NA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL***

Ingmar Bjorkman, professor da Escola Sueca de Economia em Helsinki, Finlândia, e Mats Forsgren, professor visitante do Instituto de Negócios Internacionais, da Escola de Economia de Estocolmo, realizaram um estudo em que eles fazem uma revisão dos conceitos da Escola Nórdica e seu desenvolvimento com o passar dos anos. Em sua revisão, os autores destacam a origem dos estudos, as características principais e as tendências para o mundo globalizado de hoje.

A Escola Nórdica tem visto a internacionalização da empresa como uma organização de aprendizado caracterizada por uma racionalidade restringida e conhecimento limitado. Segundo os autores, essa abordagem é baseada na pesquisa de Carlson (1951), que concluiu

que o trabalho dos gerentes nas empresas era muito mais fragmentado e menos racional do que era usualmente assumido, e que essas conclusões eram igualmente aplicáveis nos negócios internacionais, e, por isso, qualquer teoria de internacionalização da firma tinha que usar o conceito da firma diferente do conceito utilizado na teoria econômica (BJORKMAN; FORSGREN, 2000).

Para Bjorkman e Forsgren (2000), o desenvolvimento da teoria comportamental entre os pesquisadores nórdicos foi fortemente influenciado pelo trabalho de Penrose (1959). Segundo os autores, o estudo de Penrose dizia que o conhecimento dentro da organização tinha uma profunda influência na hipótese de que o conhecimento nos negócios internacionais pode ser adquirido através apenas da experiência direta.

A influência do trabalho de Penrose, também ajuda a explicar porque muitos pesquisadores nórdicos têm percebido a internacionalização da firma como um processo incremental. Para a autora, os gerentes são *risk avoiders* mais do que *risk takers*, e decisões sobre os investimentos internacionais são, primeiramente, baseados no conhecimento experimental e individual (BJORKMAN; FORSGREN, 2000).

Os pesquisadores nórdicos começaram a analisar a firma internacional como uma unidade heterogênea, ou seja, diferentes subsidiárias não apenas controlam diferentes conjuntos de recursos e cumprem diferentes papéis corporativos, mas também representam diferentes interesses. Por essa razão, os pesquisadores têm usado a perspectiva comportamental ao invés de usar a perspectiva econômica para estudar o processo de internacionalização da firma. Segundo eles, a firma é vista como uma organização caracterizada por uma racionalidade restringida, que adota uma ação baseada no processo de aprendizado, e possui uma dispersa e complexa estrutura em termos de recursos, competências e influências (BJORKMAN; FORSGREN, 2000).

Com base nesses conceitos é que a percepção do relacionamento entre a firma e o mercado tem mudado nos últimos anos. Muitos pesquisadores (HEDLUND, 1986; BARLETT; GHOSHAL, 1989; KOGUT; ZANDER, 1993, *apud* BJORKMAN; FORSGREN, 2000) têm proposto que a principal vantagem competitiva da multinacional moderna é originada da administração de uma rede de unidades globais com diferentes capacidades e diferentes tipos de estrutura, cada uma conforme as características do país e do mercado como um todo (BJORKMAN; FORSGREN, 2000).

Para Bjorkman e Forsgren (2000), os pesquisadores nórdicos têm estudado o processo de internacionalização desde o primeiro pedido de exportação até a decisão de fazer um

investimento direto no exterior. No entanto, segundo os autores, o foco principal desses estudos está no entendimento das forças que movem o envolvimento da firma através do tempo, mais do que nas razões que estão por trás das decisões individuais dos negócios internacionais.

O ponto de partida para o trabalho da internacionalização da firma foi uma coleção de artigos publicados pelos pesquisadores da Universidade de Uppsala, entre eles os artigos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), que mais tarde ficou conhecido como Modelo de Internacionalização de Uppsala (BJORKMAN; FORSGREN, 2000). Nesses artigos, os autores analisam o comportamento das firmas suecas que iniciavam o processo de internacionalização de forma gradual começando pelo mercado interno, passando por exportações não regulares e agentes independentes, mais tarde estabelecendo uma subsidiária de vendas no exterior até instalar fábricas caracterizando o investimento direto.

## ***2.4 O MODELO DE UPPSALA***

Os pesquisadores da Universidade de Uppsala propõem um modelo evolucionista que vê a internacionalização de empresas como um processo gradual através do qual uma empresa aumenta o seu comprometimento com os mercados estrangeiros baseada nas influências cotidianas e seus efeitos de aprendizagem (ROCHA; RUBIN, 2004)

Segundo o estudo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), os fatores mais importantes, e que influenciam a decisão de como iniciar o processo de internacionalização das empresas, estão relacionados ou com a distância psicológica ou com o tamanho do mercado desejado.

Johanson e Vahlne (1977) acrescentaram mais tarde que o envolvimento gradual da empresa é influenciado pelos fatores econômicos e de negócios, e que o início do processo de internacionalização estabelece um padrão de comportamento futuro. A premissa básica do modelo, segundo os autores, é de que a ausência do conhecimento dos mercados internacionais resultante da distância psicológica entre os países é um importante obstáculo no desenvolvimento das operações internacionais, e por isso, o processo de internacionalização da firma é gradual.

Outra contribuição de Johanson e Vahlne (1977) para o modelo de Uppsala diz respeito aos aspectos de situação e os aspectos de mudança. Para os autores, os aspectos de situação são importantes porque tratam do comprometimento da firma com o mercado, ou seja, como os recursos irão comprometer-se com o mercado; e do conhecimento do mercado, ou mais especificamente, do conhecimento objetivo e do conhecimento experimental.

O conhecimento objetivo é aquele que é ensinado, ou passado por alguém. Já o conhecimento experimental é adquirido durante as experiências no exterior, e determina o quão experiente é a firma e em que medida ela poderá comprometer-se com o mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977)

Quanto aos aspectos da mudança, os autores dizem que são aspectos relacionados às atividades atuais, ou, o intervalo entre uma ação presente e a consequência dessa ação durante o processo de aprendizado, e os aspectos relacionados com o comprometimento das decisões, ou seja, os problemas e oportunidades que surgem em decorrência de tomadas de decisões de ações do presente.

Johanson e Vahlne (1990) apresentaram a seqüência do modelo dizendo que o processo incremental baseado no conhecimento experimental acontece não só com uma firma apenas, mas também através da interação de, no mínimo, duas firmas. No estudo, os autores reafirmam os pressupostos básicos citados no artigo de 1977, rebatem as críticas ao modelo comparando os modelos da teoria econômica com as idéias principais do processo de internacionalização das empresas e o enfoque organizacional, e sugerem ainda a abordagem da *industrial networks*.

Para Johanson e Vahlne (1990), além da firma no mercado doméstico existe outra firma no exterior com interesse em fazer negócios, e que o sucesso dos negócios entre ambas está necessariamente ligado ao sucesso do relacionamento das partes envolvidas e seus respectivos contatos, chamado pelos autores de *industrial networks*. Os autores deixam claro nesse artigo que a versão original do seu modelo de internacionalização usa apenas a variável conhecimento da firma para explicar o fenômeno, e que, implicitamente, existe uma segunda variável que são as relações das firmas com outros agentes no mercado externo.

Por isso, Johanson e Vahlne (1990) sugerem a abordagem das *networks*. As firmas em mercados industriais estabelecem, desenvolvem, e mantêm relacionamentos duradouros nos negócios por meio da interação em que as partes envolvidas constroem confiança e conhecimento recíproco, e que essa interação significa um forte comprometimento nos relacionamentos, completam os autores.

Os relacionamentos são conectados pela *network* que, por sua vez, desenvolve-se como consequência da interação entre as firmas. A firma específica é engajada em uma *network* de relacionamentos de negócios formando um número de firmas diferentes – clientes/clientes, clientes/fornecedores, fornecedores/fornecedores, consultores/agentes, agentes públicos/clientes etc. Os atores, segundo Johanson e Vahlne (1990), são conectados um com o outro através de laços técnicos, sociais, cognitivos, administrativos, legais e econômicos.

Johanson e Vahlne (1990) concluem o artigo sugerindo novas pesquisas, principalmente, relacionadas com o processo de internacionalização e as estratégias das empresas, pois, segundo eles, o processo de internacionalização das empresas está inserido em um universo de constantes mudanças e as empresas precisam estar preparadas para enfrentá-las.

O Quadro 2 mostra o Modelo de Uppsala e seus pressupostos básicos:

<b>PONTOS-CHAVE</b>	<b>PRESSUPOSTOS BÁSICOS</b>	<b>AUTORES</b>
Distância psicológica	Diferenças culturais dos países. Ausência de conhecimento objetivo e experimental.	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) Johanson e Vahlne (1977) Hemais e Hilal (2003) Rocha (2004)
Comprometimento gradual da firma com o mercado	Decisões incrementais. Influências cotidianas. Aprendizado baseado na experiência.	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) Johanson e Vahlne (1977) Hemais e Hilal (2003)
Relacionamentos internacionais.	Industrial networks.	Johanson e Vahlne (1990) Johanson e Vahlne (2003). Rocha (2004)

**Quadro 2 - Os pressupostos básicos do Modelo de Uppsala.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.4.1 Empreendedorismo e o avanço dos estudos do modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala pode ajudar a entender alguns padrões internacionais de comportamento, mas o modelo não discute porque diferentes firmas têm diferentes padrões de comportamento (ANDERSSON, 2000). Essa crítica ao modelo feita por Andersson (2000) deu início a novos estudos nas Escolas Nórdica e Uppsala. Para o autor, os padrões de comportamentos dos indivíduos podem ser melhores entendidos, se o conceito do empreendedorismo for incluído na análise.

Para Andersson (2000), a estratégia e o processo de internacionalização não começarão sem as iniciativas dos empreendedores. Ser uma firma com recursos em um ambiente de oportunidades não é o suficiente. A internacionalização deve ser desejada e iniciada por alguém. Portanto, o empreendedor pode influenciar o ambiente através dos processos que ele mesmo cria.

O ambiente do empreendedor de Andersson (2000) é dividido em três níveis: macro, meso e a firma. Para o autor, os conceitos que fazem parte do nível da firma são: estrutura organizacional, desenvolvimento de produto, aprendizado, cultura corporativa, *core competence*, custos de transação, e vantagens específicas da firma (DUNNING, 1988). Já no nível meso, que compreende os clientes, concorrentes, e fornecedores, o conceito inclui a estrutura industrial (PORTER, 1980, 1981), *networks* (FORSGREN; JOHANSON, 1992), e a inteligência industrial (GRINYER; SPENCER, 1979). Nesse nível, o autor destaca a importância da interpretação individual da situação e da habilidade de influenciar a estrutura da indústria.

Já no nível macro, os conceitos e eventos operam no nível global e nacional, como as condições dos fatores (DUNNING, 1988; PORTER, 1990) e a distância psicológica (VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1973; NORDSTROM, 1991). Esses fatores são difíceis de serem influenciados pelos indivíduos e pelas firmas. Nesse caso, o ambiente também pode influenciar o empreendedor. Esses fatores não apenas influenciam as firmas diretamente, como também influenciam a interpretação dos indivíduos a respeito dos próprios fatores no ambiente. Portanto, a impressão do empreendedor sobre o macro ambiente é mais importante do que os fatos, quando se trata de escolher uma estratégia internacional (ANDERSSON, 2000).

Andersson (2000) distingue três tipos de empreendedores: os técnicos, os de *marketing*, e os estruturais. Os técnicos trabalham para a introdução de um novo produto ou um novo método de produção. Seu principal interesse é a tecnologia. Os empreendedores de *marketing* trabalham na abertura de novos mercados. Para esses empreendedores, o produto é visto dentro de um escopo mais amplo, já que os canais de distribuição e as marcas podem ser mais importantes do que o produto físico. Este tipo de empreendedor tende a escolher modos de entrada que requerem muitos recursos. A escolha dos mercados não é necessariamente racional: preferências pessoais e redes de relacionamento pessoal podem ser mais importantes. Os estruturais são os que trabalham para a nova organização de qualquer indústria. Em organizações novas, idéias de negócios são desenvolvidas. Esse tipo de empreendedor é um importante ator internacional, porque a maioria das indústrias maduras já estão internacionalizadas.

A perspectiva do empreendedorismo de Andersson (2000) propõe que os indivíduos que participam do processo de internacionalização sejam os fatores mais importantes na determinação e na escolha do modo de entrada (HEMAIS; HILAL, 2004).

Se os indivíduos são os fatores mais importantes na escolha do modo de entrada no mercado internacional (ANDERSSON, 2000), então os relacionamentos passam a ter um papel importante no processo de internacionalização da firma (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Johanson e Vahlne (2003) dão continuidade ao modelo de Uppsala, e relacionam os mecanismos do modelo original com a nova visão da *industrial networks*, focando no papel da criação e da troca de relacionamentos como fator-chave para a internacionalização da firma.

No estudo, Johanson e Vahlne (2003) dizem que os países exigem modos específicos de operação bem como formas específicas de organização, dificultando a adaptação das empresas estrangeiras. Para os autores, a falta de conhecimento sobre os mercados externos e sobre as operações internacionais são os principais obstáculos no processo de internacionalização. No entanto, esse conhecimento, segundo Johanson e Vahlne (2003), pode ser adquirido e estimulado através da rede de relacionamentos da empresa, ou seja, o conhecimento experimental necessário no processo pode ser substituído pela experiência de um indivíduo inserido na *network*, completam os autores.

Na mesma direção, porém com uma abordagem um pouco diferente, Herais e Hilal (2003) dizem que, na medida em que a empresa vai adquirindo conhecimento internacional,



através das operações de menor envolvimento, ela também adquire experiência internacional. A seqüência gradual de atividades com o mercado externo internacionaliza a empresa. Para os autores, com a empresa já internacionalizada, os executivos estabelecem relacionamentos no exterior, formando uma rede de relacionamentos internacionais que facilita a obtenção de informações sobre novos mercados, inserindo de vez a empresa no cenário internacional.

Também apostando na falta de experiência como uma barreira no processo de internacionalização, Johanson e Vahlne (2003) destacam que o envolvimento gradual da firma pode trazer experiência de mercado e experiência de operações.

A experiência de mercado é mais difícil de ser transferida para outros mercados do que a experiência de operações. A experiência de operações pode ser vista como a experiência em internacionalização, ou seja, a experiência sobre o uso de diferentes modos de operações no desenvolvimento da firma. A transferência de conhecimento e a integração são aspectos críticos do gerenciamento da estratégia da internacionalização. No entanto, só fazer parte da rede de relacionamentos não é suficiente. É preciso também fazer negócios em outros países para aprender como os indivíduos, clientes, intermediários e concorrentes trabalham (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Para Johanson e Vahlne (2003), o entendimento do mercado não pode ser substituído por informações gerais de mercados ou *surveys*. Isso significa que leva tempo para a empresa desenvolver habilidades e conhecimento sobre negócios internacionais, e que essas habilidades e conhecimentos estão associados com as situações e contextos específicos em que estão se desenvolvendo.

Em um estudo mais recente, Johanson e Vahlne (2006) avançam na idéia dos relacionamentos como fator-chave para a internacionalização da firma, fazendo um estudo da relação do comprometimento da firma com as oportunidades que o mercado oferece. A oportunidade, para os autores, é o resultado do comprometimento com o mercado externo.

Para Johanson e Vahlne (2006), quando duas empresas estão focadas e mutuamente comprometidas em negócios futuros, elas terão a base não somente para aprender uma com a outra, mas também para criar conhecimento novo através da interação. Além disso, cada uma das empresas está inserida em outros relacionamentos com outras empresas transformando o ambiente de negócios em uma *network* ainda maior. Portanto, para os autores, o foco principal do modelo está agora na construção do aprendizado através da *network*, ou no comprometimento dos parceiros e seu papel na redução da incerteza do mercado.

A premissa do novo conceito de Johanson e Vahlne (2006) diz que o trabalho dos parceiros envolvidos em uma *network* gera um subconjunto de problemas que, bem administrados, contribuirão para o surgimento de novas oportunidades. Isso ocorre, segundo os autores, porque as pessoas e as firmas são heterogêneas. As pessoas são diferentes umas das outras, e por isso, relacionam-se de forma diferente. Essas diferenças contribuem para a melhoria dos processos, dos produtos e das estratégias porque são melhorias resultantes de conhecimento novo e, por isso, são melhorias difíceis de serem copiadas. Isso é que os autores chamam de oportunidades.

Para Johanson e Vahlne (2006), os relacionamentos podem começar com situações não planejadas (encontros não planejados), e podem, também, começar como resultado de uma busca planejada por um parceiro, como por exemplo, um fornecedor. Além disso, um relacionamento implica a existência mútua de interdependência, de confiança e de conhecimento um do outro em diversas dimensões, como capacidades, necessidades e rotinas.

Johanson e Vahlne (2006) destacam a importância do capital social, ou intelectual, no processo de criação do conhecimento e surgimento de oportunidades. Para os autores, ter acesso ao capital social pode trazer algumas vantagens, pois a confiança e o compartilhamento dos significados contribuem para a redução da incerteza e a melhora e eficácia das atividades conjuntas. Além disso, o capital social tem um impacto positivo na eficiência de adaptação, na criatividade, no aprendizado, e no comportamento cooperativo (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, *apud* JOHANSON; VAHLNE, 2006).

A pesquisa de Johanson e Vahlne (2006) dá suporte à idéia de que o comprometimento tem um efeito positivo no desenvolvimento da oportunidade e, conseqüentemente, no processo de internacionalização.

No primeiro artigo de 1977, os autores diziam que a construção do aprendizado e do comprometimento era importante como redutor da incerteza. Hoje, passados trinta anos, Johanson e Vahlne (2006) mudam o foco dos seus estudos passando da redução da incerteza para o desenvolvimento da oportunidade. Segundo os autores, quanto maior o comprometimento, menos incertezas vão existir e mais oportunidades vão surgir. Portanto, a questão não é mais o grau de comprometimento, mas sim, como fazer para acelerar esse comprometimento.

O processo de internacionalização da firma depende não somente dos recursos, das atividades e da experiência das firmas, mas também dos recursos, das atividades e da experiência de outros atores bem como da interpretação subjetiva que eles têm da *network* em

que eles estão inseridos. A Teoria das *Networks* diz que um relacionamento de negócios entre duas ou mais firmas incluem mais dimensões do que usualmente é assumido pela análise econômica. (BJORKMAN; FORSGREN, 2000).

Para Johanson e Vahlne (2006), o ponto-chave do processo é a redução da incerteza do mercado por meio de um trabalho cooperado em uma *network* internacional. O grande desafio, então, passa a ser o do desenvolvimento de uma *network* em que os agentes vivem em contextos sociais diferentes porque possuem diferenças culturais.

Da mesma forma, Rocha (2004) destaca os relacionamentos como sendo um importante fator na aproximação dos países e na redução das incertezas do mercado. Para a autora, os relacionamentos são a base de todos os outros mediadores de distância psicológica, porque, primeiro, estabelecem-se as relações; depois, são iniciados os negócios, e esses relacionamentos, geralmente, ocorrem através de experiências no exterior.

O Quadro 3 mostra um resumo da evolução no tempo do Modelo de Uppsala:

ESTUDO	IDÉIAS PRINCIPAIS
Johanson e Wiedersheim – Paul (1975)  Johanson e Vahlne (1977)	Processo de internacionalização baseado no aprendizado e no comprometimento gradual da firma em países psicologicamente próximos por causa das diferenças culturais. Firma/mercado.
Johanson e Vahlne (1990)	O processo de aprendizagem ocorre através da interação de, no mínimo, duas firmas. O sucesso dos negócios está necessariamente ligado ao sucesso do relacionamento das partes envolvidas e seus respectivos contatos ( <i>industrial networks</i> ).
Johanson e Vahlne (2003)	Relação dos mecanismos do modelo original com a visão das <i>industrial networks</i> , focando no papel da criação e da troca de relacionamentos como fator-chave para diminuição da incerteza e para a internacionalização da firma.
Johanson e Vahlne (2006)	Relacionamentos que geram capital social e conhecimento novo e criam novas oportunidades no mercado. Oportunidade é o resultado do comprometimento.

**Quadro 3 - A evolução dos estudos de Johanson e Vahlne sobre o modelo de Uppsala.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise do Quadro 3, é possível dizer que o modelo de Uppsala vem sofrendo alterações e moldando-se à realidade das transações internacionais. Primeiro, quando os países eram teoricamente mais distantes, a firma escolheria o mercado conforme a similaridade percebida (distância psicológica). A seguir, os autores perceberam que a incerteza sobre o mercado poderia ser diminuída com a troca de experiências e informações resultantes dos relacionamentos estabelecidos. Hoje, os estudos sobre o modelo tratam da importância do comprometimento com o mercado para o surgimento de oportunidades que vão gerar conhecimento novo e diminuição da incerteza.

Para Johanson e Vahlne (2006), o comprometimento da firma no mercado continua sendo de forma gradual, só que as formas de diminuição da incerteza e o tempo de penetração no mercado é que mudaram.

#### **2.4.2 Críticas ao Modelo de Uppsala**

Apesar do reconhecimento e da evolução dos estudos, o modelo de Uppsala vem sofrendo diversas críticas com o passar dos anos (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Uma delas está no artigo que trata da relação do modelo de Uppsala no processo de internacionalização de empresas de serviços.

Carneiro e Hemais (2004) fazem referência à internacionalização dos serviços e dos modos de entrada mais adequados para essas empresas. Para os autores, as diferenças entre produtos e serviços têm implicações consideráveis sobre a aplicabilidade dos pressupostos do modelo de Uppsala. A escolha do modo de entrada e do envolvimento da empresa no mercado dependerá de quanto ela julga importante manter o controle das operações, por isso, os estágios sequenciais de Uppsala não são aplicáveis em todos os casos, completam os autores.

Nessa mesma linha, Oviatt e McDougall (2004) identificaram a mudança no cenário internacional e o surgimento das *International New Ventures*, que são empresas que já nascem globalizadas e que estão envolvidas nas atividades internacionais desde o seu nascimento. Para os autores, a tecnologia e os meios de comunicação reduziram os custos de transação por causa da homogeneização dos mercados, da maior disponibilidade de recursos financeiros e da mobilidade do capital humano, e, por isso, algumas empresas comprometem mais recursos com os mercados externos e de forma mais rápida do que outras.

Em seu estudo sobre as estratégias de entrada em mercados internacionais e *performance* exportadora, Garrido (2007) diz que o processo de aprendizagem considerado no modelo é somente experimental, deixando de considerar outras formas de aprendizagem como o aprendizado formal e gerencial de comércio exterior, a contratação de executivos com experiência prévia em outras organizações e as pesquisas realizadas por outras empresas.

Andersen (1997) também faz algumas críticas ao modelo de Uppsala, principalmente, em relação à decisão do modo de entrada das empresas. Para o autor, a cadeia de estabelecimento apresenta algumas fraquezas. A primeira delas diz respeito ao fato de o modelo não prever o uso de mais de um modo de entrada no processo, ou seja, na visão do autor, a empresa poderia participar do mercado internacional através de exportação direta e licenciamento, por exemplo. A segunda fraqueza apontada por Andersen (1997) diz que o modelo de estágios é um modelo determinístico, ou seja, a firma inicia o processo no estágio um, passa para o estágio dois, e assim sucessivamente, negando a habilidade da firma de fazer uma escolha estratégica a respeito do modo de entrada apropriado. Por último, o autor diz que a cadeia de estabelecimento de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) não permite mudanças com relação à diminuição do comprometimento no mercado, ou seja, passar do modo de entrada de investimento para o modo de exportação, por exemplo.

## ***2.5. DISTÂNCIA PSICOLÓGICA***

As diferenças culturais têm sido consideradas uma das principais barreiras no processo de internacionalização das empresas (ROCHA, 2004). Para que elas avancem nesse processo é preciso que seus líderes entendam a importância dos fatores culturais no desenvolvimento dos negócios internacionais (MEYER, MEYER; MURPHY, 2006). Para Meyer, Meyer e Murphy (2006) o sucesso do processo de internacionalização está diretamente relacionado à capacidade das empresas de se ajustarem às leis, às políticas, aos hábitos, aos gostos e às preferências dos indivíduos do país estrangeiro.

Entre as teorias de internacionalização, o Modelo de Uppsala foi o modelo que primeiro destacou a cultura como importante barreira no processo de internacionalização. Segundo os pesquisadores da Escola de Uppsala, a distância cultural — mais tarde conhecida

como distância psicológica — determinava a escolha do mercado e o nível de comprometimento da empresa nesse mercado (DOW, 2000).

### **2.5.1 Conceito de Distância Psicológica**

O conceito de distância psicológica foi proposto pela primeira vez por Beckerman (1956), mas começou a ter maior impacto quando os pesquisadores da escola de Uppsala apresentaram o seu modelo (DOW, 2000).

No modelo de Uppsala, as empresas tendem a iniciar o seu processo de internacionalização em países que são psicologicamente próximos um do outro (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), pois são mais facilmente entendidos do que os países mais distantes, e, por isso, oferecem ambientes mais familiares e de mais fácil controle para as empresas (O'GRADY; LANE, 1996).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p. 308) descrevem distância psicológica como “os fatores que impedem o fluxo de informação entre a firma e o mercado”. Essas dificuldades podem estar relacionadas com a comunicação direta com os clientes potenciais e atuais ou com a ausência de informações gerais sobre o mercado. Diferenças na linguagem, na educação, nas práticas de negócios, na cultura, na religião, nos sistemas políticos, no desenvolvimento industrial são os fatores mais citados pelos autores.

Johanson e Vahlne (1977) definiram distância psicológica como a soma dos fatores inibindo o fluxo de informações do mercado e para o mercado. No estudo sobre o desenvolvimento do conhecimento e o aumento do comprometimento com o mercado externo, os autores confirmaram a tese de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), e acrescentaram que o aumento do envolvimento da firma na cadeia de estabelecimento está realmente relacionado com a distância psicológica entre o mercado doméstico e o mercado externo. Tal constatação, segundo os autores, também se baseia nas diferenças de linguagem, de educação, de práticas de negócios, de cultura e de desenvolvimento industrial entre os países.

A partir da popularização do fenômeno e do interesse da academia no assunto, os pesquisadores escandinavos fizeram os primeiros esforços para tentar medir a distância psicológica entre os países. Nessa tentativa, os autores definiram a distância psicológica como

“um fenômeno particularmente difícil de ser medido porque não existem indicações de como medir diferenças culturais, políticas e religiosas entre países” (DOW, 2000, p. 53). Mesmo assim, eles utilizaram medidas objetivas, baseando-se no nível de desenvolvimento econômico, no nível de instrução, na linguagem de negócios, na cultura, no idioma e nos canais de distribuição (DOW, 2000; ROCHA, 2004).

Entre os anos 1980 e os primeiros anos da década de 1990, a tentativa de medir o fenômeno baseou-se na distância geográfica, na escala dos *clusters* do mercado internacional de Sethi (1971) e nas dimensões culturais de Hofstede (1980) (DOW, 2000).

Para Dow (2000), embora cada uma dessas escalas represente diferentes componentes da distância psicológica, nenhuma delas foi desenvolvida para medir o construto por inteiro. A escala de vinte e nove variáveis de Sethi (1971) não incluía as diferenças de linguagem, de religião, de cultura, de práticas de negócios, e de sistema político e legal, e Hofstede (1980), não trabalhou com as diferenças de linguagem, de religião, de educação, de sistemas político e legal, ou até mesmo de níveis de desenvolvimento econômico.

Por causa dessas deficiências, Dow (2000) desenvolveu um estudo para testar as medidas usadas por Sethi (1971) e Hofstede (1980), e para sugerir alternativas para medir o construto por inteiro. O autor concluiu que as escalas de Sethi (1971) e Hofstede (1980) não são as mais efetivas para determinar a seleção de mercado das empresas. A razão não está na medição, mas sim na validade dos conteúdos previamente selecionados pelos autores. Ambas ignoram dificuldades de medir dimensões como linguagem, religião, e sistema político e legal.

Com relação à distância geográfica, a premissa básica, segundo Carlson (1974, *apud* DOW, 2000), diz que, quanto maior a distância geográfica, maiores são os custos de coleta e transmissão de informações. No estudo, o autor conclui que os custos de transporte parecem ser mais significativos quanto à seleção de mercado do que os custos de comunicação. No entanto, embora o indicador distância geográfica seja influente na seleção de mercado, usá-lo somente como indicador de distância psicológica não parece adequado. A distância geográfica deixou de ser um indicador influente, e precisa ser reavaliado, porque os meios de comunicação e os transportes evoluíram ao longo dos anos aproximando os países geograficamente distantes, completa o autor.

Na tentativa de entender as diferenças entre os países principalmente na comparação com o Brasil, Rocha (2003) desenvolveu um estudo para descobrir as razões de as empresas brasileiras não se internacionalizarem. A autora listou quatro razões, entre elas o fator

cultural. Segundo a autora, a cultura brasileira programou-se para ser uma cultura relacional, e essa peculiaridade ajuda a entender as dificuldades das empresas brasileiras para se internacionalizarem. A questão da percepção da distância psicológica determina quão distante o povo brasileiro está dos demais povos e como essa distância pode ser medida. Para a autora, os brasileiros, de forma geral, tenderiam a verem-se mais distantes do que próximos da maioria dos povos. Além disso, o estudo revela que o brasileiro vê a família como a única instituição em que pode confiar, e que é natural que as empresas sejam construídas como extensões da família. Por isso, o controle familiar do empreendimento é requisito fundamental, não se admitindo compartilhar tal controle com estranhos à família.

Em um estudo na década de 1980, 153 executivos brasileiros, responsáveis pela área de exportação de suas empresas, eram solicitados para indicar em que medida eles se consideravam semelhantes a cada um dos 33 países constantes em uma lista ou diferentes deles (ROCHA, 2003).

Segundo Rocha (2003), para que o brasileiro aceite um estranho como “parte da casa”, é necessário transformá-lo em amigo. Para isso, é preciso que se desenvolva um relacionamento à base de confiança. Segundo a autora, além de apoiar-se na disponibilidade de pessoas próximas e de confiança para dirigir empresas e conduzir negócios no exterior, o empresário brasileiro tem dificuldade de cooperar e de compartilhar o controle de um empreendimento com estrangeiros.

Barreto e Rocha (2001 *apud* ROCHA; RUBIN, 2004) acrescentaram mais tarde que as empresas optam por modos de entrada de maior controle, porque, na cultura brasileira, o poder e o controle não são facilmente compartilhados com estrangeiros. Eles sugerem que, em culturas relacionais, como é o caso do Brasil, quanto maior a distância psicológica, maior a probabilidade de a escolha ser por uma subsidiária de propriedade integral, e que, na medida em que a distância psicológica se reduz, as empresas podem optar por modos de entrada de menor controle, contrariando a lógica da seqüência de envolvimento defendida pelos pesquisadores de Uppsala. De qualquer forma, o estudo mostra que a escolha do modo de entrada depende da distância psicológica entre os países (BARRETO; ROCHA, 2001, *apud* ROCHA; RUBIN, 2004).

Nos estudos citados, a tentativa de medir o construto está sempre relacionada ao fato de que a distância psicológica tem influência na decisão do modo de entrada escolhido pela empresa, ou com a seqüência do envolvimento da firma no mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).



### 2.5.2 Críticas e limitações dos estudos

Em seu estudo sobre a distância psicológica, Dow (2000) alerta para a diminuição da influência do fenômeno na escolha do mercado. Os resultados da pesquisa do autor indicam que a influência da distância psicológica nas decisões dos gestores de empresas australianas diminuiu significativamente entre a primeira e a segunda decisão de entrada no mercado. Entretanto, a influência cai muito mais na terceira decisão de entrada, ou seja, na medida em que a empresa vai adquirindo experiência na escolha de mercados cai a influência da distância psicológica nessas escolhas.

O'Grady e Lanea (1996) também fazem críticas ao modelo sueco, dizendo que, embora a seqüência de entrada seja uma consideração importante, a limitação da literatura está no fato de que os pesquisadores não dão a devida atenção para como a percepção da distância psicológica entre países afeta a escolha do modo de entrada dos tomadores de decisão ou em como ela afetou o último desempenho da organização no novo mercado. Os autores questionam as primeiras idéias do construto da distância psicológica apresentando o estudo sobre o Paradoxo da Distância Psicológica. Na pesquisa, eles definem distância psicológica como “o grau de incerteza sobre um mercado externo resultante das diferenças culturais e outras dificuldades de negócios que apresentam barreiras para aprender sobre o mercado e como operar nele” (O'GRADY; LANEA, 1996, p. 313).

O'Grady e Lanea (1996) apresentam evidências no estudo entre as empresas norte-americanas e canadenses, demonstrando que começar o processo de internacionalização através de um país psicologicamente perto de casa pode resultar em um desempenho ruim e, possivelmente, um fracasso. Isso é chamado de o paradoxo da distância psicológica. Ao invés dos países psicologicamente próximos serem mais fáceis de entrar e fazer negócios, os autores argumentam que a percepção de similaridade faz com que os tomadores de decisão fracassem, porque eles não se prepararam para as diferenças.

### 2.5.3 Os elementos da distância psicológica

Apesar das críticas, Stottinger e Schlegelmilch (1998) seguiram na tentativa de medir o construto, propondo o uso de mapas cognitivos. No estudo, os respondentes eram solicitados a posicionar países em um espaço de 14 círculos. A distância em eles que eram colocados em relação ao país de origem do entrevistado, que era representado pelo círculo central, mostrava subjetivamente a distância percebida em relação aos países posicionados (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000).

O trabalho de Stottinger e Schlegelmilch (1998) foi muito criticado por Evans, Treadgold e Mavondo (2000), pois esse tipo de medida falha em não encapsular a distância percebida. Para os autores, a distância psicológica é a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência de diferenças culturais e negociais entre eles.

As diversas tentativas de medir o fenômeno trouxeram duas novas questões para o estudo. A primeira, diz respeito à descoberta de que medir o construto apenas sem considerar o entendimento dos fatores ou os elementos que compõem as escalas de medidas traz pouca ou quase nenhuma contribuição teórica (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000). Segundo, pode-se dizer que o fenômeno da distância psicológica tem pouca influência na decisão do modo de entrada das empresas no mercado internacional (ARENIUS, 2005).

Evans, Treadgold e Mavondo (2000) dizem que, para pesquisar o fenômeno da distância psicológica, é preciso entender os fatores-chave que a criam e, uma vez combinados esses fatores, então tentar medir o construto. Para os autores, o conhecimento da distância percebida entre o país de origem e o mercado estrangeiro não tem valor, porque os achados não identificam as áreas onde as estratégias podem ser desenvolvidas para combater a percepção das diferenças. Muitas indústrias estão em posição de vantagens para entrar em mercados diferentes, especialmente aquelas que são menos desenvolvidas, por causa das oportunidades distintas que estão disponíveis. Nesses casos, medir somente a distância não traz muitos benefícios.

Para Evans, Treadgold e Mavondo (2000), para explicar e entender o fenômeno por inteiro é preciso saber que fatores criam a percepção de distância e como as empresas administram as diferenças de percepções. Portanto, para operacionalizar completamente a

distância psicológica, dois elementos devem ser medidos: a distância percebida e os fatores específicos que criaram essa percepção.

Seguindo a linha de Evans, Treadgold e Mavondo (2000), ao invés de tentar medir o construto e avaliar sua importância em relação à escolha do mercado, Hallén e Wiedersheim-Paul (1993) preferiram analisar o fenômeno, classificando os tipos de distâncias psicológicas existentes e como elas podem afetar a relação de compra e venda entre os exportadores e os importadores. Para os autores, as distâncias psicológicas podem ser classificadas como: distância psicológica entre países — diferenças de percepções de uma empresa média em um país em relação às percepções do comprador médio em outro país; distância psicológica entre empresas —; diferenças entre as percepções da empresa compradora e da vendedora quanto às necessidades da primeira ou as ofertas da segunda; distância psicológica intra-empresas — diferenças de percepções entre dois atores específicos, um em cada organização, quanto às necessidades do comprador ou as ofertas do vendedor (ROCHA; FREIRE, 2003).

#### **2.5.4 Operacionalizando a distância psicológica**

O estudo da distância psicológica de Rocha (2004) busca entender melhor o fenômeno e a identificar fatores que pudessem aumentar ou diminuir a distância psicológica dos países. Para a autora, a distância psicológica é a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência de diferenças culturais entre esses mercados. Ela é também um fenômeno individual associado ao modo como o indivíduo vê o mundo, e coletivo, porque os indivíduos em uma sociedade têm percepções similares. Para chegar ao seu objetivo, a autora organizou uma revisão da literatura destacando os fatores que pudessem afetar a internacionalização das empresas e a distância psicológica.

Com base na literatura, Rocha (2004) agrupou os fatores em três níveis: individual, organizacional e macroambiental, e elaborou questões para serem aplicadas nas entrevistas. Um dos objetivos das entrevistas do trabalho foi de conhecer o conceito pessoal dos executivos a respeito da distância psicológica.

<b>ELEMENTOS DA DISTÂNCIA</b>	<b>IDÉIAS PRINCIPAIS</b>
Idioma	Não falar ou entender o idioma dificulta os negócios entre os países
Contexto	A comunicação mais ou menos literal utilizadas pelos empresários em diferentes países dificulta a comunicação e prejudica os negócios internacionais
Maneira de ser	A existência de diferenças e similaridades na maneira de ser dos empresários internacionais influencia nos negócios internacionais.
Relacionamentos	Empresários em determinados países têm mais facilidade de estabelecerem relacionamentos internacionais do que outros
Suposta imagem do Brasil no exterior	Os países têm uma visão própria sobre outros países e, por isso, têm interesses ou não em saber mais sobre outros países.
Maneira de fazer negócios	Alguns países são mais eficientes e confiáveis para fazer negócios do que outros, e possuem diferentes padrões de qualidade de produto, canais de distribuição, práticas e rotinas de negócios e comportamento dos trabalhadores.
Expectativa do consumidor	Devido às diferenças culturais, é preciso fazer adaptações nos produtos e nos serviços internacionais.
Maturidade do mercado	Mercados maduros e mais competitivos são mercados atrativos para os países em desenvolvimento?
Sistema político, econômico e regulatório	As restrições, as barreiras não tarifárias, diferenças nas leis, sindicatos e normas de crédito impostas pelos governos dificultam os negócios internacionais

**Quadro 4 - Os elementos da distância psicológica de Rocha (2004).**

Fonte: Elaborada pelo autor.

A autora perguntou aos entrevistados quais os fatores que melhor explicam as diferenças e as similaridades percebidas entre os mercados estrangeiros e o Brasil.

As respostas permitiram a identificação de alguns elementos que compõem a distância psicológica na percepção dos executivos brasileiros (Quadro 4), e que serviram de base para a construção de um quadro de percepções agrupadas conforme a sua natureza.

As percepções foram agrupadas em três categorias: percepções sobre as pessoas, percepções sobre o ambiente de negócios e percepções sobre o microambiente, conforme mostra o Quadro 5.

<b>Percepções sobre pessoas</b>	<b>Percepções sobre ambiente de negócios</b>	<b>Percepções sobre microambiente</b>
Comunicação Língua Relacionamento de fácil estabelecimento	<b>Maneiras de fazer negócios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características dos produtos</li> <li>▪ Canais de distribuição</li> <li>▪ Disponibilidade de mídia</li> <li>▪ Práticas de negócios</li> <li>▪ Relações com empregados</li> <li>▪ Práticas de negociação</li> </ul> <b>Expectativa dos consumidores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade dos produtos</li> <li>▪ Nível de serviço</li> <li>▪ Entrega</li> </ul>	<b>Maturidade do mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividade da concorrência</li> <li>▪ Competição</li> </ul> Sistema econômico <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento econômico</li> <li>▪ Estabilidade</li> </ul> <b>Sistema regulatório</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leis trabalhistas</li> <li>▪ Sindicatos</li> <li>▪ Regras de crédito</li> </ul>

**Quadro 5 - Elementos da distância psicológica.**

Fonte: Rocha (2004).

Segundo Rocha (2004), a medição do construto da distância psicológica na literatura tem considerado a percepção sobre ambiente de negócios e sobre o microambiente. No entanto, a pesquisa da autora mostrou que os entrevistados deram muito mais importância para a percepção sobre pessoas. Por isso, ela sugere explorar mais pesquisas nessa área.

A partir da análise dos Quadros 4 e 5, a autora definiu o que ela chama de mediadores da distância psicológica. Os mediadores, segundo Rocha (2004), podem ser relacionais, individuais, ambientais e organizacionais. No estudo, os mediadores relacionais foram os mais citados pelos entrevistados, fazendo do relacionamento o elemento e o mediador mais importante da distância psicológica. Para a autora, os relacionamentos são à base de todos os

outros mediadores porque primeiro se estabelecem às relações, depois são iniciados os negócios.

Rocha (2004) conclui seu estudo sugerindo que a importância dos relacionamentos também se dá pelo fato de o Brasil ser um país de cultura relacional, que atribui especial importância às relações pessoais, e cita o estudo de Ellis e Pecotich (2001) que reconhece a importância dos laços sociais e do papel decisivo das redes de relacionamentos sociais sobre o processo de internacionalização das empresas.

Em estudo recente, Arenius (2005) reexamina o conceito de distância psicológica apresentado no Modelo de Uppsala, baseando-se nos estudos das empresas de base tecnológica. No estudo, o autor faz distinção entre seleção do mercado externo, tempo suficiente para atingir penetração suficiente no mercado externo, e o papel do capital social nessa relação.

A distância psicológica pode ser definida como os fatores, tais como as diferenças de linguagem, culturas e práticas de negócios, que inibem ou dificultam o fluxo de informação entre a firma e o mercado. Quanto maior a distância psicológica, maior é a problemática do fluxo de informação. Apenas por meio do aprendizado experimental é que as firmas conseguem diminuir a distância psicológica; e porque o aprendizado leva tempo, o processo de internacionalização das firmas tende a ser gradual e incremental (ARENIUS, 2005).

O modelo que Arenius (2005) propõe diz que a distância psicológica afeta a velocidade com que as empresas de base tecnológica penetram nos mercados internacionais selecionados. O autor define velocidade de penetração no mercado como, o tempo necessário desde a entrada no mercado até a geração de lucros por meio das vendas. Quanto mais distante for o mercado, mais tempo é necessário para gerar lucros através das vendas.

Para Arenius (2005), as empresas de base tecnológica sofrem de *liability of foreignness* (HYMER, 1976). Na literatura das empresas multinacionais, a *liability of foreignness* tem sido definida como todos os custos adicionais que uma firma que opera no exterior tem e que a firma local não tem. Para o autor os custos podem estar relacionados com viagens, transportes, e coordenação sobre distâncias e fusos horários ou pode estar relacionado à falta de legitimidade das firmas estrangeiras e falta de nacionalismo econômico local, por exemplo.

Nos casos estudados pelo autor, as empresas sentiram que as maiores barreiras para a internacionalização eram causadas pela falta de legitimidade e influência, e a necessidade de aprender novos papéis e estabelecer novos relacionamentos. Essas empresas sofrem de uma

quantidade grande de *liability of foreignness* nos mercados distantes, ou seja, quanto mais distante é o mercado, mais difícil é para a empresa que está se internacionalizando de aprender novos papéis e de fazer parte de *networks* estrangeiras. Portanto, quanto maior a distância psicológica maior é a *liability of foreignness* e mais difícil é para a empresa aprender novas formas de fazer negócios com o mercado externo desejado.

Arenius (2005) propõe que as *networks* influenciem a relação distância psicológica e a velocidade de penetração no mercado, porque ajuda na redução da *liability of foreignness*. Para o autor, a quantidade e a qualidade dos relacionamentos externos que uma empresa possui são fundamentais no processo de redução da incerteza em uma *network*.

Para Arenius (2005), se a firma é desconhecida no mercado e seu desempenho é incerto, o *status* da nova firma e a qualidade dos seus resultados percebida pelos outros dependerá do *status* da firma na qual ela interage.

Arenius (2005) descobriu que a distância psicológica tornou-se menos significativa com relação à seleção de mercado da firma. Entretanto, o autor descobriu também que a distância psicológica tem um efeito negativo na velocidade de penetração do mercado.

O modelo proposto por Arenius (2005) contribui com as teorias de internacionalização. No estudo, o autor examinou um dos conceitos do processo de internacionalização, a distância psicológica. O modelo proposto pelo autor assume que conceito de distância psicológica ainda é válido, mas que sua relevância e a forma como influencia no processo de internacionalização foi modificada.

O Quadro 6 mostra que os estudos sobre o fenômeno da distância psicológica vêm sofrendo alterações de foco ao longo dos anos. No início, a idéia que se tinha era que a distância psicológica estava relacionada com a distância geográfica e que isso determinava a escolha e o modo de entrada da empresa no mercado. Com o passar dos anos, após insistentes tentativas de medir o construto, os pesquisadores descobriram que medir o construto sem analisar os fatores que estão por trás dele, não traz nenhuma contribuição teórica, ou seja, a distância psicológica depende da combinação de uma série de fatores que estão relacionados com idioma, contexto, hábitos, costumes, maneiras de fazer negócios, e, principalmente, com a percepção do indivíduo que trata dos negócios. Outra descoberta diz que essa combinação de fatores não influencia mais a escolha e o modo de entrada no mercado, mas sim a velocidade de penetração da empresa no mercado externo, e que os relacionamentos, através da construção do capital social, pode servir como importante acelerador dessa penetração.

No mesmo sentido, a evolução do modelo de Uppsala mostra que as idéias centrais da década de 1970 sobre a redução da incerteza e o comprometimento gradual da firma com o mercado, deram lugar a um novo conceito que diz que o maior comprometimento da firma no mercado, principalmente, com as empresas que fazem parte dele, cria mais oportunidades porque a heterogeneidade das empresas gera conhecimento novo, que pode ser adquirido através dos relacionamentos das empresas.

IDÉIA CENTRAL DO CONCEITO	AUTOR	FOCO DO ESTUDO
Fatores que impedem o fluxo de informação entre a firma e o mercado	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	Medição/modo de entrada
Fatores inibindo o fluxo de informações do mercado e para o mercado.	Johanson e Vahlne (1977)	Medição/modo de entrada
Similaridade cultural prejudica o processo porque faz com que as empresas não se preparem para as diferenças	O'Grady e Lane (1996),	Medição/modo de entrada
Mensuração da percepção a partir do entendimento da existência de diferenças culturais e negociais entre os mercados	Evans, Treadgold e Mavondo (2000)	Elementos que formam a distância /distância percebida
Diminuição e aumento da distância a partir da análise dos mediadores e dos elementos da distância psicológica. Relacionamentos como principal mediador.	Rocha (2004)	Análise de elementos e da percepção.
Quanto maior a distância psicológica maior é a problemática do fluxo de informação. Diminuir a distância psicológica e acelerar o tempo de penetração no mercado.	Arenius (2005)	Análise de elementos / tempo de penetração no mercado.

**Quadro 6 - Conceitos e medições do fenômeno da distância psicológica no processo de internacionalização das empresas.**

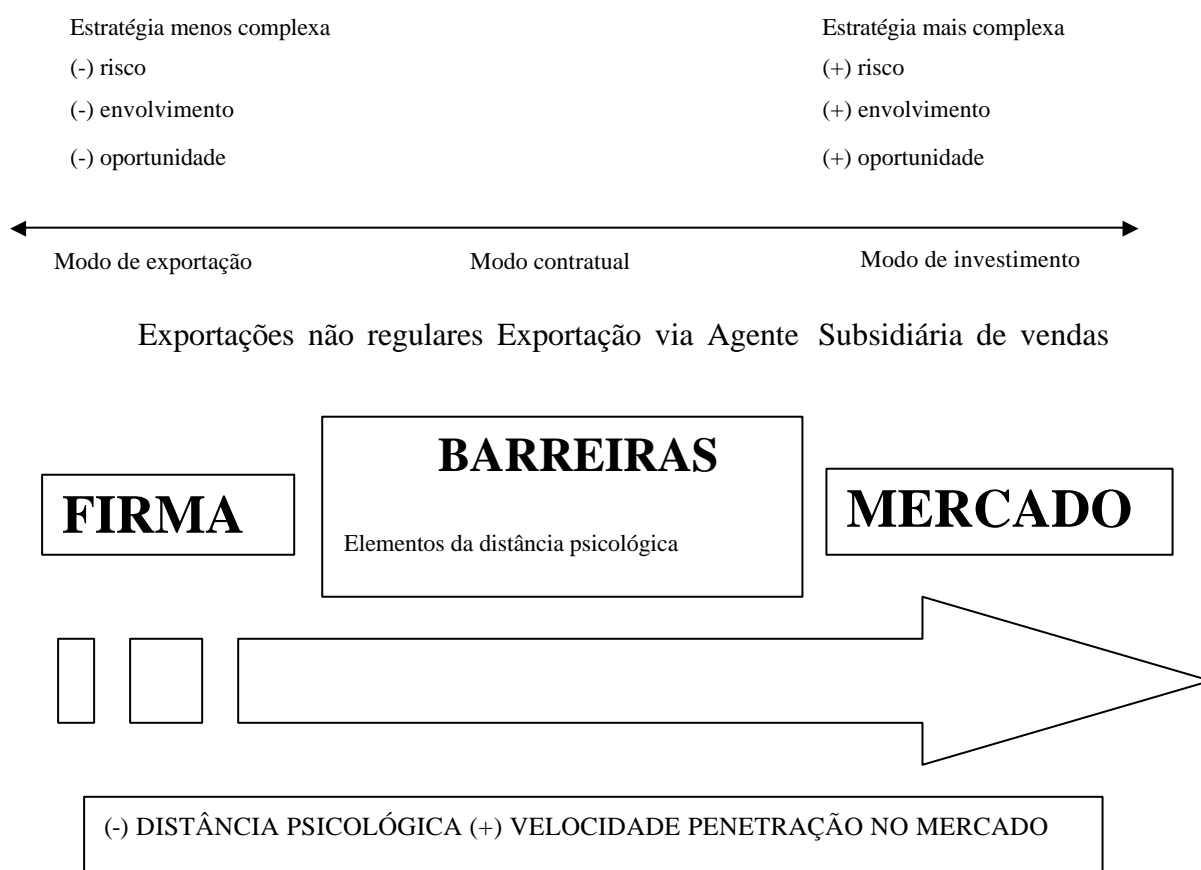
Fonte: Elaborada pelo autor.



Portanto, um importante ponto de partida para esta pesquisa, está no fato que os fatores e os elementos que estão por trás da distância psicológica, podem ser também importantes elementos para a construção do relacionamento entre as empresas.

## 2.6 FRAMEWORK DE PESQUISA

Com base no referencial e nos pontos-chave a serem investigados, cria-se o desenho de pesquisa:



**Figura 1 - O modo de entrada, distância psicológica e as oportunidades no mercado internacional.**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

O *framework* de pesquisa acima inspira a questão da pesquisa:

Como a percepção sobre os elementos da distância psicológica no estabelecimento de negócios com o mercado norte-americano pode influenciar as estratégias das empresas exportadoras de calçados do Rio Grande do Sul?

A firma que deseja aumentar o seu comprometimento no mercado internacional, passando de uma estratégia menos complexa para uma estratégia mais complexa, ou seja, escolhendo modos de entrada, ou estágios, de maior envolvimento e risco, precisa superar as barreiras impostas pelo processo de internacionalização (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; ROOT, 1994; ARENIUS, 2005).

Tais barreiras podem relacionar-se com os elementos da distância psicológica, porque são barreiras que aumentam a percepção do distanciamento dos executivos em relação ao mercado desejado. Por causa desse distanciamento, esses executivos sofrem influência direta da distância psicológica na hora de decidir qual a estratégia mais adequada para o mercado (ROCHA, 2004; EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000; ARENIUS, 2005)

No entanto, a literatura revisada no estudo sugere que as estratégias mais complexas, ou seja, as de maior envolvimento geram novas oportunidades para as empresas (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Uma vez analisadas as estratégias das empresas investigadas neste estudo, bem como identificadas as barreiras que impedem o aumento do envolvimento dessas empresas no mercado, é possível então entender como a distância psicológica influencia nas decisões das empresas. Quanto menor for a distância psicológica mais rápida é a penetração da empresa no mercado. Portanto, sugere-se que a redução da distância psicológica ajuda no aumento do comprometimento no mercado. No entanto, é preciso antes entender os fatores, ou os elementos, que compõem a distância psicológica entre firma e mercado.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo é uma pesquisa de natureza qualitativa porque busca obter um melhor entendimento sobre o fenômeno da distância psicológica aplicado em empresas do setor calçadista do Rio Grande do Sul.

Além de qualitativa a pesquisa também é exploratória. Para Collis e Hussey (2005) a pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa, quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que se possa buscar informações sobre a questão ou problema.

Para chegar-se aos dados essenciais para a análise do conteúdo, é necessário descrever as características e as estratégias adotadas pelas empresas exportadoras de calçados. Por isso, o estudo também é descritivo. A pesquisa descritiva é aquela que descreve o comportamento dos fenômenos e é usada para identificar e obter informações sobre um determinado problema ou questão (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A partir das características citadas, constata-se que a estratégia de pesquisa mais adequada para este estudo seja a estratégia do estudo de caso. Para Yin (1981), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada para a investigação de um estudo exploratório, porque ele investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real.

O construto da distância psicológica é um fenômeno contemporâneo, porque pode ser estudados a partir de aspectos comportamentais sejam eles individuais, organizacionais e macroambientais (ROCHA, 2004), e é um fenômeno que está dentro de um contexto real, porque suas contribuições teóricas podem influenciar nas estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000).

O conceito de distância psicológica adotado no estudo é o conceito de Arenius (2005) que diz que “A distância psicológica pode ser definida como os fatores que inibem ou dificultam o fluxo de informação entre a firma e o mercado. Quanto maior a distância psicológica, maior é a problemática do fluxo de informação, e, quanto menor a distância psicológica maior a velocidade de penetração da firma no mercado”.

### **3.1 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA**

O presente estudo é dividido em duas etapas: a primeira etapa, composta de entrevistas exploratórias, com especialistas em negociações entre empresários brasileiros e norte-americanos, que tem o objetivo de definir os elementos da distância psicológica nas relações de exportadores brasileiros e importadores norte-americanos; e a segunda etapa, composta por dois estudos de casos formados por empresas que exportam calçados para o mercado norte-americano e que adotam estratégias diferentes de internacionalização. Nos estudos de caso, além da distância psicológica, são analisados os outros pressupostos do modelo de Uppsala.

#### **3.1.1 Fase exploratória**

O propósito da fase exploratória segue um dos objetivos específicos da pesquisa que é estabelecer os elementos da distância psicológica entre exportadores brasileiros e importadores norte-americanos.

As entrevistas foram selecionadas a partir dos critérios de Eisenhardt (1989). Para a autora, os critérios de seleção da amostra estão geralmente relacionados ao tipo de empresa, seu tamanho e o setor de atuação. Neste caso, os critérios para a escolha dos entrevistados dessa fase basearam-se na experiência dos profissionais de lidarem com as diferenças entre os dois países.

A coleta de dados foi feita através de entrevistas com cinco (5) especialistas em negócios entre Brasil e Estados Unidos da América. A idéia central é coletar os dados com empresários que já passaram ou por uma adaptação cultural envolvendo Brasil e Estados Unidos ou conhecem bem as peculiaridades de cada cultura.

O estudo de Rocha (2004) sobre o construto da distância psicológica serviu como base para a elaboração do questionário para as entrevistas. As informações coletadas geraram um banco de dados (Apêndice C), e as evidências encontradas foram organizadas de forma que o leitor possa encontrar cada evidência apurada para análise e interpretação pessoal.

Os achados nesta fase servem de base para a investigação do construto da distância psicológica nos estudos de caso. A fase exploratória também tem a finalidade de testar o construto na prática.

### **3.1.2 Perfil dos entrevistados na fase exploratória**

A primeira entrevista da fase exploratória foi marcada por telefone e realizada no dia 15 de outubro de 2007 com o empresário Eduardo Smaniotto, diretor de desenvolvimento de produto da empresa norte-americana Cathy Jean.

Eduardo é brasileiro, mestre em administração de empresas, fala inglês fluente, tem experiência no ramo de calçados e já trabalha com empresas norte-americanas do setor há mais de 14 anos. Eduardo tem um papel importante no processo, muitas vezes servindo como uma espécie de “filtro”, como ele mesmo se refere, por causa das diferenças no *modus operandi* das empresas brasileiras e norte-americanas.

A Cathy Jean atua no setor varejista de calçados nos Estados Unidos. A empresa compra sapatos femininos no Brasil, conforme as tendências internacionais e os hábitos dos consumidores norte-americanos. Preocupada com a qualidade dos seus produtos e com a eficiência de sua operação, ela percebeu que precisava de um profissional brasileiro que soubesse lidar com as diferenças no modo de fazer negócios entre os dois países, vindo a contratar então, o empresário Eduardo Smaniotto.

A entrevista foi gravada na cidade de Campo Bom – RS, e durou, aproximadamente, uma hora e trinta minutos.

A segunda entrevista da fase exploratória ocorreu na cidade de Miami, FL, Estados Unidos, no dia 5 de novembro de 2007 com o gerente de comércio exterior da empresa norte-americana Ameritex, Inc., João Golfetti.

João Golfetti é brasileiro, formado em comércio exterior, e está vivendo nos Estados Unidos há 20 anos. Segundo Golfetti, o fato de ser brasileiro e trabalhar para uma empresa norte-americana evita uma série de transtornos para o andamento dos negócios entre as empresas brasileiras e as empresas norte-americanas.

A Ameritex, compra tecido do Brasil para distribuir aos fabricantes norte-americanos de sofás, poltronas e outros produtos que utilizam vinil. O produto importado do Brasil é

utilizado na fabricação desses produtos que são distribuídos para todo o mercado norte-americano.

A entrevista durou, aproximadamente, uma hora.

A terceira entrevista ocorreu no dia 7 de novembro de 2007, na cidade de Fort Lauderdale, FL, Estados Unidos, com o empresário Ernani Verlangieri, sócio-diretor da empresa norte-americana Uniexpress Global, Inc.

Ernani Verlangieri é brasileiro, mestre em computação com formação em engenharia mecânica e vive nos Estados Unidos há 14 anos. Ernani diz que se não houver alguém que conheça as duas culturas dificilmente os negócios irão prosperar. “enquanto o empresário norte-americano quer um fornecedor para, no mínimo, dez anos, o empresário brasileiro quer vender dez *containers* o mais rápido possível”, diz o empresário.

A Uniexpress Global, Inc. tem como principal função ajudar as empresas brasileiras a ingressar no mercado norte-americano, montando estratégias de entrada no mercado conforme as potencialidades do exportador brasileiro e as características do mercado norte-americano, e é especializada em produtos do setor de alimentos.

A quarta entrevista realizada nos Estados Unidos ocorreu, também, na cidade de Fort Lauderdale, FL, no dia 7 de novembro de 2007 com o empresário Larry Molina, CEO da empresa JeL Automotive.

Larry Molina é norte-americano, conhece bem o Brasil e fala português fluente. Para Molina, Além das diferenças culturais, os custos com os impostos e com a burocracia brasileira estão afastando o Brasil do mercado internacional e dos Estados Unidos.

A JeL Automotive produz peças para o setor automotivo norte-americano, possui unidades em vários países, entre eles o Brasil. A unidade brasileira produz peças de maior valor agregado, pois o Brasil possui mão-de-obra qualificada e não tem condições de competir com os custos da mão-de-obra chinesa.

A entrevista foi feita em português e durou, aproximadamente, uma hora.

A quinta e última entrevista da fase exploratória ocorreu na cidade de Porto Alegre, no dia 13 de novembro de 2007, com o consultor internacional e sócio-diretor da empresa HRM International, Inc., Dr. Paulo Rocha.

Paulo Rocha é brasileiro, mestre em *marketing* internacional com formação em engenharia mecânica, mora nos Estados Unidos há 40 anos. Segundo o empresário, fazer negócios com os Estados Unidos “é uma briga de foice no escuro” por causa das diferenças na forma como os empresários dos dois países conduzem os seus negócios.

A HRM, como a Uniexpress Global, ajuda as empresas brasileiras a ingressar no mercado norte-americano, montando estratégias de entrada no mercado conforme as potencialidades do exportador brasileiro e as características do mercado norte-americano. Além disso, a empresa faz pesquisa de mercado e compras industriais para as principais empresas brasileiras do setor metal-mecânico.

### **3.1.3 Estudo de caso**

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que examina acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem controlar, ou manipular, os comportamentos relevantes (YIN, 2005).

Yin (2005) diz que, quando o pesquisador tiver escolha e recursos, é melhor preferir projetos de caso múltiplos, mesmo que ele só possa fazer um estudo de caso de “dois casos”.

Segundo o autor, dois casos já são suficientes para usar uma replicação direta, porque as conclusões analíticas que surgem serão mais contundentes do que aquelas que surgem de apenas um caso. Além disso, é provável que os contextos dos dois casos distingam-se até certo ponto. Se isso ocorrer, e ainda assim o pesquisador puder chegar a conclusões comuns a partir de ambos os casos, tais conclusões terão uma capacidade incomensurável de generalização, completa o autor.

O projeto de pesquisa propõe o estudo de dois casos, ou seja, um estudo de caso múltiplo.

#### *3.1.3.1 Seleção dos casos*

A escolha dos dois casos seguiu a lógica da escolha das entrevistas da fase exploratória já citada anteriormente e baseou-se, fundamentalmente, no setor de atuação da empresa.

O setor calçadista foi escolhido como cenário de pesquisa por duas razões. A primeira porque o Brasil abastece o mercado norte-americano de calçados desde o final da década de

sessenta e os Estados Unidos ainda é o principal comprador de calçados do mundo. A segunda razão está no fato que, após a entrada dos chineses no mercado internacional, os exportadores de calçados estão perdendo espaço no mercado norte-americano (CARVALHO; ROCHA, 1998), portanto um trabalho de pesquisa acadêmica pode tornar-se uma ferramenta de apoio na busca pela recuperação das empresas.

As empresas brasileiras escolhidas foram encontradas a partir de uma lista fornecida pela *American Chamber of Commerce* (Câmara Americana de Comércio – AMCHAM). Dessa lista foram feitos contatos telefônicos e agendadas as visitas.

O critério de escolha das empresas baseou-se no critério de experiência no mercado e nas estratégias de internacionalização utilizadas. Uma das empresas participa do mercado norte-americano através da exportação indireta, e há alguns anos atrás teve um representante comercial trabalhando no mercado norte-americano. A outra empresa possui escritório nos Estados Unidos, e possui distribuição própria, portanto utiliza uma estratégia de internacionalização mais complexa.

A discussão de duas estratégias distintas utilizadas por empresas do mesmo setor permite que se chegue a conclusões importantes para os objetivos do estudo.

### 3.1.3.2 Coleta de evidências

Para a coleta de dados, ou coleta de evidências, como Yin (2005) se refere, foram seguidos os princípios básicos do autor, utilizados na fase exploratória. Os princípios, segundo ele, são fundamentais não só para a pesquisa como um todo, mas também para cada uma das fontes de evidências escolhidas. Yin (2005) destaca que nenhuma fonte única possui vantagem indiscutível sobre a outra, ou seja, as várias fontes são altamente complementares.

As fontes de evidências para os estudos de casos foram entrevistas, observação direta e dados secundários coletados nos *websites* das empresas.



### *3.1.3.3 Entrevistas*

Neste tipo de coleta de dados as duas tarefas principais são: ter uma linha de pesquisa própria e fazer questões de uma forma não tendenciosa que também atenda às necessidades do estudo (YIN, 2005).

O tipo de entrevista escolhido para este estudo é a entrevista focada. Na entrevista focada, segundo Yin (2005), o respondente é entrevistado por um curto período de tempo. São entrevistas espontâneas de caráter informal que seguem um roteiro baseado no protocolo do estudo de caso.

As entrevistas do estudo foram conduzidas com os executivos das empresas responsáveis pelas operações no mercado norte-americano, e duraram até uma hora e meia cada, foram gravadas e transcritas.

Como a grande parte dos objetivos desta pesquisa trata de questões perceptivas, a estratégia utilizada para a coleta dos dados nas entrevistas previu duas etapas. A primeira etapa serviu para conhecer a empresa através de um questionário de dados gerais com as características, objetivos, estratégias etc. Na segunda etapa, já com um pouco mais de familiaridade do pesquisador com o entrevistado, o objetivo era de fazer a entrevista a partir de um questionário com questões subjetivas para tentar captar as percepções da empresa a respeito do mercado e do empresário norte-americano, bem como de saber os motivos que estão por trás da escolha das estratégias da empresa e das principais barreiras percebidas.

### *3.1.3.4 Perfil dos entrevistados dos estudos de caso*

A Grendene foi escolhida para o estudo de caso devido a sua experiência no mercado dos Estados Unidos. Ela possui estrutura para distribuir e vender seus produtos com marcas próprias, caracterizando uma estratégia complexa e de alto envolvimento no mercado. Para o estudo de caso da Grendene, foram agendadas duas entrevistas com os responsáveis pelas exportações da empresa. A primeira entrevista foi marcada via e-mail com o responsável pelas operações da empresa nos Estados Unidos, o gerente de exportações, Angelo Daros. Angelo Daros reside na cidade Orlando, Florida, desde 1994. A entrevista foi feita em duas

etapas. A primeira etapa, via e-mail, serviu para conhecer o entrevistado, e coletar os dados da empresa com relação ao mercado em questão. A segunda etapa foi realizada através de teleconferência em que foram abordados os aspectos subjetivos sobre as percepções do entrevistado em relação às atividades da empresa no mercado norte-americano. A segunda entrevista foi marcada por telefone com o gerente administrativo de exportação da empresa no Brasil, Gladimir Antonio Gardini.

Gladimir Antonio Gardini vive na cidade de Farroupilha, RS, e é responsável por toda a sistemática de exportação da empresa com o mercado internacional, inclusive com as operações no mercado nos Estados Unidos. A entrevista também foi realizada em duas etapas, a primeira via e-mail; a segunda, em uma entrevista gravada na sede da empresa.

Como no caso Grendene, a Bortolossi foi escolhida para o estudo de caso também devido a sua experiência no mercado dos Estados Unidos, só que neste caso, a empresa não possui uma estrutura como a da Grendene e tem um grau de envolvimento baixo nas atividades internacionais com este mercado. Para o estudo de caso da Bortolossi, foi agendada uma entrevista com o responsável pelas exportações da empresa. A entrevista foi marcada via contato telefônico com o responsável pelas operações da empresa, o gerente de exportações, Otávio Rovati. Otávio Rovati reside na cidade de Porto Alegre, e assumiu o cargo de gerente de exportação, quando a empresa percebeu que estava perdendo seus contatos nos Estados Unidos. A entrevista foi feita em duas etapas. A primeira etapa, via entrevista gravada, serviu para conhecer o entrevistado e coletar os dados da empresa com relação ao mercado norte-americano. A segunda etapa foi realizada através de teleconferência, via Internet, por meio do software MSMessenger, em que foram abordados os aspectos subjetivos sobre as percepções do entrevistado em relação às atividades da empresa no mercado norte-americano. O motivo pelo qual a segunda etapa da entrevista foi realizada pela Internet deu-se em razão de viagem do entrevistado. Os dados obtidos sobre as empresas nos dois casos são apresentados no capítulo seis, estudo de caso.

#### *3.1.3.5 Observação direta*

A outra fonte de evidência é a observação direta. Anotações são feitas a partir de observações durante as entrevistas e as visitas às empresas. Respeitou-se também a

convergência das fontes de evidências através da triangulação dos dados em que um fato foi observado a partir das três fontes de evidências escolhidas.

#### *3.1.3.6 Análise dos estudos de caso*

Cada estudo de caso deve esforçar-se para ter uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por quê (YIN, 2005).

A estratégia escolhida para analisar os dois estudos de caso é a estratégia baseada em proposições teóricas (YIN, 2005). A proposição teórica principal do estudo refere-se à identificação de barreiras percebidas pelos exportadores de calçados em relação ao mercado norte-americano. Tais barreiras são identificadas a partir da análise das operações das empresas e das estratégias de internacionalização escolhidas. A teoria para tal investigação baseia-se no enfoque comportamental, em especial, no modelo de Uppsala e o fenômeno da Distância Psicológica

A análise do estudo foi dividida em quatro etapas. A primeira etapa consistiu na escuta das fitas gravadas, das quais foram feitas as primeiras anotações. Na segunda etapa, foram analisadas as transcrições das fitas, cujos textos relevantes foram selecionados e agrupados conforme os elementos de investigação. Na terceira etapa, foram elaboradas as tabelas com os resumos dos casos individuais e uma tabela com a comparação dos casos. Por último, foi feita a análise das tabelas e cruzaram-se os dados com o referencial teórico e a pesquisa exploratória.

O Quadro 7, a seguir, apresenta o resumo do projeto de pesquisa.

<b>Título do projeto</b>	O fenômeno da Distância Psicológica na percepção dos exportadores brasileiros no estabelecimento de negócios com os Estados Unidos			
<b>Problema de pesquisa</b>	Como a percepção sobre os elementos da Distância Psicológica no estabelecimento de negócios com o mercado norte-americano pode influenciar as estratégias das empresas exportadoras de calçados do Rio Grande do Sul?			
<b>Objetivo Geral</b>	Verificar se as estratégias das empresas exportadoras de calçados do Rio Grande do Sul são influenciadas pelos elementos da Distância Psicológica			
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caracterizar o processo de exportação das empresas para o mercado norte-americano</li> <li>▪ Descrever a estratégia adotada pelas empresas no mercado norte-americano.</li> <li>▪ Identificar como os exportadores percebem as principais barreiras existentes no processo de internacionalização das empresas no mercado norte-americano.</li> <li>▪ Relacionar as barreiras percebidas com os elementos da Distância Psicológica.</li> </ul>			
<b>Suporte metodológico da pesquisa</b>	Classificação da pesquisa	Tipo do estudo: Pesquisa qualitativa.		
		Forma do estudo: exploratório-descritiva.		
		Coleta de dados: bibliográfica, entrevista focada.		
		Escopo da pesquisa: estudo multicaseos.		
	Material e Métodos	Pesquisa Bibliográfica: Análise Exploratória. Entrevistas Focadas: Análise de Conteúdo.		
	Fases do estudo	Fase exploratória: cinco (5) especialistas em negócios entre Brasil e Estados Unidos. Estudo de Caso: dois (2) exportadores de calçados do Rio Grande do Sul.		
	Perguntas de Pesquisa, vinculação com os objetivos pretendidos e métodos de investigação.	Quais os fatores que compõem a distância psicológica entre BRASIL e EUA?	Fase exploratória: Pesquisa bibliográfica. Entrevistas focadas.	
		Como é o processo de exportação e quais as estratégias adotadas pelas empresas? Comparação das estratégias com os pressupostos de Uppsala.	Estudo de Caso: Entrevistas focadas com cada uma das empresas. Análise de conteúdo.	
		Quais são as barreiras percebidas pelos exportadores brasileiros no mercado dos EUA no processo de internacionalização?	Estudo de Caso: Entrevistas focadas com cada uma das empresas. Análise de conteúdo.	
		Como as barreiras percebidas estão relacionadas com os elementos da Distância Psicológica e como elas podem influenciar nas estratégias dessas empresas?	Pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo das entrevistas.	

**Quadro 7 - Metodologia da pesquisa.**

Fonte: Elaborada pelo autor.

## 4 SETOR CALÇADISTA

### 4.1 BREVE HISTÓRICO

O processo de desenvolvimento econômico da indústria calçadista brasileira iniciou em junho de 1824, no Rio Grande do Sul, com a chegada dos imigrantes alemães. Instalados no Vale do Rio dos Sinos, além de atuarem na agricultura e na criação de animais, eles também trouxeram consigo a cultura do artesanato, principalmente nos artigos de couro (ABICALÇADOS, 2008).

A produção, que inicialmente era caseira e caracterizada pela confecção de arreios de montaria, ganhou mais força com a Guerra do Paraguai, que ocorreu de 1864 a 1870. Com o fim da guerra, surgiu a necessidade de ampliar o mercado comprador. Assim, surgiram alguns curtumes e a fabricação de algumas máquinas, que tornava a produção mais industrializada (ABICALÇADOS, 2008).

Em 1888, surgiu, no Vale dos Sinos, a primeira fábrica de calçados do Brasil, fundada por Pedro Adams Filho, filho de imigrantes, que também possuía um curtume e uma fábrica de arreios. A demanda por calçados aumentava, e a produção crescia a cada ano formando, ao longo do tempo, um dos maiores *clusters* calçadistas mundiais da atualidade (ABICALÇADOS, 2008).

O *cluster* do Vale dos Sinos é formado pelos municípios de Nova Hartz, Araricá, Sapiranga, Campo Bom, Nova Santa Rita, Sapucaia, Esteio, Novo Hamburgo, Dois Irmãos, Ivoti, Estância Velha, Portão, Canoas, São Leopoldo e Novo Hamburgo, que é conhecida como a capital nacional do calçado por ter abrigado as primeiras fábricas de calçados em série no Brasil (LOPES JUNIOR; SOUZA, 2000).

Além do Vale dos Sinos, existem as regiões do Vale do Paranhana e Serra Gaúcha.

No Vale do Paranhama estão as cidades de Taquara, Parobé, Igrejinha, Três Coroas, Rolante e Riozinho. A região destaca-se pela confecção de sapatos femininos e pela presença de fornecedores de matérias-primas (LOPES JUNIOR; SOUZA, 2000).

A Serra Gaúcha compreende os municípios de Bento Gonçalves, Canela, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Garibaldi, Gramado, Nova Petrópolis, São Francisco de Paula e Flores da Cunha. Nessa região, destaca-se a cidade de Farroupilha, que possui 72 firmas de calçados, que geram 1,8 mil empregos diretos, e a produção da maioria delas é voltada ao mercado interno (LOPES JUNIOR; SOUZA, 2000).

A primeira exportação brasileira em larga escala ocorreu em 1968, com o embarque das sandálias Franciscano, da empresa gaúcha Strassburguer, para os Estados Unidos (ABICALÇADOS, 2008).

A produção nacional, naquela década, era de 80 milhões de pares anuais. Novos mercados começaram a surgir no exterior, e os negócios prosperaram. As empresas faziam os contatos com os compradores internacionais, e trabalhavam diretamente com os *line builder* — responsáveis pela criação das linhas (ABICALÇADOS, 2008).

## **4.2 O SETOR NO BRASIL**

O Brasil, maior país da América Latina, tem desempenhado um relevante papel na história do calçado, tendo como destaque a produção de calçados femininos.

Conforme mostra a Tabela 1, a produção brasileira de calçados está localizada em sua maioria no Estado do Rio Grande do Sul, e vem sendo distribuída em outros pólos do País, localizados nas regiões Sudeste, mais especificamente nas cidades do interior de São Paulo como Jaú, Franca e Birigui, e no Nordeste, nos Estados do Ceará e Bahia. Santa Catarina (região de São João Batista) e Minas Gerais (região de Nova Serrana) são outros pólos de destaque com crescimento na produção (ABICALÇADOS, 2008).

**Tabela 1 - Estados fabricantes de calçados.**

ESTADOS	EMPRESAS
RIO GRANDE DO SUL	3.419
SÃO PAULO	2.776
CEARÁ	221
MINAS GERAIS	1.493
BAHIA	95
PARAÍBA	104
SANTA CATARINA	321
SERGIPE	15
RIO GRANDE DO NORTE	27
PERNAMBUCO	44
PARANÁ	153
ESPIRITO SANTO	45
GOIAS	167
MATO GROSSO DO SUL	24
RIO DE JANEIRO	61
MATO GROSSO	22
ALAGOAS	9
RONDONIA	4
PIAUI	10
DISTRITO FEDERAL	8
AMAZONAS	1
TOCANTINS	4
RORAIMA	2
OUTROS	7
TOTAIS	9.032

Fonte: Abicalçados, 2008.

O parque calçadista brasileiro hoje está formado por nove mil indústrias, que produzem aproximadamente 796 milhões de pares/ano; desses, 180 milhões são destinados à exportação e 19 milhões são importações. O consumo *per capita* gira em torno de 3,41 calçados/pessoa, conforme mostra a Tabela 2 (ABICALÇADOS, 2008).

**Tabela 2 - Mercado de Calçados no Brasil.**

ITEM	2006	2005	22004
PRODUÇÃO	796	8806	8800
IMPORTAÇÃO	19	17	99
EXPORTAÇÃO	180	190	2212
CONSUMO PER CAPITA	3,41	3,42	33,26

(1): em milhões de pares.

(2): em pares.

Fonte: Tabela da pesquisa Abicalçados, 2008.

A Tabela 2 mostra que a exportação do calçado brasileiro vem diminuindo nos últimos três anos. Isso é resultado das barreiras enfrentadas pelo setor, conforme já havia sido lembrado por Carvalho e Rocha (1998). Além da queda das exportações, cresce também o consumo *per capita* do calçado no País, e aumentam as importações.

A grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. São mais de 1.500 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando anualmente mais de 30 milhões de peles e cerca de uma centena de fábricas de máquinas e equipamentos.

Além disso, o setor é um dos que mais gera emprego no País. Em 2005, 299 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria de calçados (ABICALÇADOS, 2008).

### **4.3 MERCADO INTERNACIONAL**

A indústria brasileira de calçados é hoje a terceira maior do mundo, superada apenas pela China e pela Itália. Essa posição no cenário internacional foi conquistada a partir do final da década de 1960 e início da década de 1970, quando a indústria iniciou as exportações para



o mercado internacional, ocupando um espaço no mercado deixado pelos produtores italianos e espanhóis que, em crise, não conseguiam atender à demanda pelos calçados de preço mais baixo. Para as autoras, apesar do sucesso inicial das exportações, havia alguns indicadores de vulnerabilidade no setor. Primeiro, as empresas calçadistas brasileiras vendiam seus produtos no mercado internacional por meio de intermediários estrangeiros, com sede no Brasil, em geral agentes de compra de grandes atacadistas internacionais. Esses intermediários detinham toda a informação de mercado, além de exercerem controle sobre o *marketing mix* de exportação (CARVALHO; ROCHA, 1998).

Segundo, grande parte dessas empresas eram tipicamente familiares, com estruturas organizacionais pouco complexas, dirigidas por membros da família, qualificadas como empresas semiprofissionais. Além disso, o cenário na década de 1980 se caracteriza pelos diversos planos econômicos e pela confortável situação das empresas locais para comercializar seus produtos no mercado interno sem a concorrência internacional. Ao mesmo tempo, China e Taiwan cresciam no segmento dos calçados de preço baixo, ameaçando a posição de destaque da indústria brasileira. Como as exportações brasileiras haviam ocupado o espaço deixado por Espanha e Itália na década de 1970, as empresas orientais passaram a ameaçar a posição da indústria brasileira na década de 1990 (CARVALHO; ROCHA, 1998).

Para Carvalho & Rocha (1998), a crise no setor calçadista viria definitivamente com a abertura do mercado interno às importações de calçados chineses. Para as autoras, as empresas brasileiras encontravam-se despreparadas para enfrentar uma concorrência que trabalhava com custos inferiores de mão-de-obra e com tecnologia superior. Além de “invadir” o mercado doméstico, os chineses deslocavam os produtos brasileiros do mercado norte-americano. Somava-se, ainda, o deságio do dólar e os juros elevados, dificultando a competitividade das empresas nos mercados externos.

Para Francischini e Azevedo (2003), as exportações de calçados são concentradas em poucos mercados consumidores, com destaque para os Estados Unidos, seguidos de longe por alguns países da Europa (Reino Unido, Alemanha e Países Baixos), pelo Canadá e, mais recentemente, por alguns vizinhos da América Latina, especialmente Argentina, Bolívia, Paraguai, Chile e Uruguai, conforme mostra a Tabela 3. Essa característica torna a indústria brasileira mais vulnerável às flutuações econômicas de uma única economia, no caso a norte-americana.

Tabela 3 - Exportações brasileiras de calçados.

PAÍSES	JAN A DEZ/2006			JAN A DEZ/2007			2007/2006(12/12 = 100%)	
	US\$ MIL	PARES MIL	PR MED	US\$ MIL	PARES MIL	PR MED	US\$	PARES
EUA	853.602	65.393	13,05	717.492	49.095	14,61	84,1 %	75,1 %
REINO UNIDO	200.775	11.334	17,71	229.884	12.196	18,85	114,5 %	107,6 %
ARGENTINA	125.212	15.096	8,29	166.448	18.264	9,11	132,9 %	121,0 %
ITALIA	55.050	4.131	13,33	83.507	5.493	15,20	151,7 %	133,0 %
VENEZUELA	36.014	7.020	5,13	66.580	9.693	6,87	184,9 %	138,1 %
ESPANHA	52.832	5.099	10,36	57.500	5.347	10,75	108,8 %	104,9 %
CANADA	53.793	4.101	13,12	45.576	2.985	15,27	84,7 %	72,8 %
MEXICO	44.004	8.657	5,08	37.602	6.941	5,42	85,5 %	80,2 %
P. BAIXOS	32.399	1.859	17,43	36.915	1.848	19,98	113,9 %	99,4 %
ALEMANHA	32.917	1.833	17,96	35.733	1.997	17,89	108,6 %	108,9 %
PORTUGAL	22.114	2.439	9,07	34.324	2.935	11,69	155,2 %	120,3 %
CHILE	34.283	2.917	11,75	31.227	2.200	14,19	91,1 %	75,4 %
PARAGUAI	21.750	9.874	2,20	27.530	11.461	2,40	126,6 %	116,1 %
FRANCA	22.058	1.772	12,45	26.945	2.584	10,43	122,2 %	145,8 %
BOLIVIA	18.682	4.160	4,49	24.115	4.758	5,07	129,1 %	114,4 %
COLOMBIA	16.103	2.747	5,86	17.370	3.317	5,24	107,9 %	120,7 %
AUSTRALIA	17.192	3.639	4,72	16.737	3.011	5,56	97,4 %	82,7 %
EQUADOR	12.642	1.704	7,42	15.435	2.041	7,56	122,1 %	119,8 %
RUSSIA	8.245	840	9,82	14.618	1.161	12,59	177,3 %	138,2 %
URUGUAI	13.666	1.890	7,23	13.639	1.725	7,91	99,8 %	91,3 %
E. ARABES	15.964	1.498	10,66	13.466	1.091	12,34	84,4 %	72,8 %
PANAMA	7.740	1.354	5,72	11.685	1.858	6,29	151,0 %	137,2 %
PERU	8.877	1.370	6,48	10.393	1.514	6,86	117,1 %	110,5 %
PORTO RICO	10.601	811	13,07	10.336	716	14,44	97,5 %	88,3 %
FILIPINAS	2.937	683	4,30	8.722	2.008	4,34	297,0 %	294,0 %
OUTROS	143.666	18.214	7,89	157.971	20.813	7,59	110,0 %	114,3 %
TOTAIS	1.863.118	180.435	10,33	1.911.750	177.052	10,80	102,6 %	98,1 %

Fonte: SECEX/MDIC.

A vulnerabilidade externa da indústria de calçados não decorre de uma característica intrínseca do mercado, mas do relativo pouco desenvolvimento de funções gerenciais relevantes no Brasil. Uma vez que as atividades de *design* e de gerenciamento de marca são atrofiadas na indústria brasileira, a colocação do produto depende dos interesses daqueles que desempenham essas funções. De modo geral, a produção brasileira recorre às competências norte-americanas e italianas para essas atividades, o que explica o viés de exportação para o primeiro país, em calçados, e o viés de cópia dos padrões impostos pelo segundo (FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003).

O Brasil é reconhecido como exportador de calçados de couro para passeio, preponderantemente para o segmento feminino, embora ocorram embarques de outros tipos, em menor volume. É importante notar que esse segmento, em que o Brasil mais se destaca, é também aquele que apresenta maior preço médio por par exportado. O principal movimento da década, na área de desenvolvimento do produto, ressalta a passividade do setor em termos de *marketing* (FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003)

Costa (2001) diz que o preço é à base do padrão de competição do setor, pois o custo de produção continua sendo o determinante da geografia da produção de calçados e do sucesso competitivo. Os países que apresentam as melhores condições em termos de custos, principalmente os de mão-de-obra, são aqueles que têm conquistado competitividade internacional. Contudo, persistem ainda indústrias em países que têm custos de mão-de-obra e impostos mais altos, em que as empresas tenham como atributos de competição a marca, a qualidade e o *design*.

#### **4.4 BARREIRAS NA EXPORTAÇÃO DE CALÇADOS**

As barreiras à exportação tem sido um tema bastante explorado na literatura. Em um estudo que teve como objetivo testar a existência da relação entre percepção prévia de barreiras à exportação e a continuidade das empresas na atividade exportadora no setor calçadista, Carvalho e Rocha (1998) testaram duas hipóteses. A primeira, se existia uma relação entre a percepção de barreiras à exportação e a continuidade da atividade exportadora; a segunda, se existia uma relação entre algumas características das empresas e a continuidade da atividade exportadora. Para testar as hipóteses, as autoras revisaram dezessete estudos sobre o tema dando uma importante contribuição para futuras pesquisas na área.

O estudo de Rabino (1980) tratou do tema da percepção de barreiras à exportação pelos executivos de empresas envolvidas com a atividade internacional e seu impacto sobre a ação exportadora. A partir do estudo do autor, vários outros seguiram a linha, acrescentando diferentes abordagens e interpretações sobre o fenômeno (CARVALHO; ROCHA, 1998).

Na revisão da literatura de Carvalho e Rocha (1998), alguns estudos identificaram cinco fatores que agrupariam as empresas conforme os obstáculos percebidos. Esses fatores estariam relacionados à política nacional de exportações, à distância relativa entre mercados, à falta de comprometimento com a exportação, aos impedimentos econômicos exógenos e à rivalidade competitiva. Outros estudos agruparam as empresas em *clusters* conforme suas percepções de obstáculos, formando, também, grupos de firmas com percepções similares. Também foi verificada a existência de diferenças na percepção de obstáculos conforme o tipo de indústria, o mercado de destino das exportações e a parcela das exportações sobre as vendas totais da empresa, o estágio de internacionalização, o tamanho e a experiência em

exportação. Foram constatadas diferenças entre percepções de barreiras e desempenho em exportação, ou seja, as empresas que cresciam percebiam menos barreiras à exportação do que as empresas cujas exportações estavam reduzindo-se (CARVALHO; ROCHA, 1998).

Carvalho e Rocha (1998), também revisaram estudos com empresas brasileiras. O primeiro estudo entre as empresas brasileiras trata das empresas exportadoras que não percebiam obstáculos ligados a problemas internos por não admitirem a existência de problemas causados por má qualidade da gestão da empresa. O segundo estudo, trata da diferença de percepções de obstáculos entre os exportadores bem sucedidos e os exportadores mal sucedidos. E por último, o estudo que trata da percepção das barreiras, conforme o porte da empresa.

Com a revisão dos estudos na área e as duas hipóteses testadas, as autoras concluíram que a continuidade da atividade exportadora no setor calçadista parecia estar relacionada à percepção prévia de barreiras à exportação. Tais barreiras estariam relacionadas à falta de atuação das representações diplomáticas, aos custos de transportes elevados, aos pedidos muito grandes, à falta de conhecimentos técnicos de produção, e à insuficiência de recursos financeiros. A segunda conclusão de Carvalho e Rocha (1998) é que a continuidade da atividade exportadora do mesmo setor parecia estar relacionada a determinadas características das empresas, em particular o tamanho, ou seja, as evidências sugerem que as empresas menores abandonam mais facilmente a exportação ou facassam na atividade ao longo do tempo (CARVALHO; ROCHA, 1998).

Outro tipo de barreira identificada em estudos sobre o setor calçadista são as dificuldades impostas pelo comprador internacional (SCHIMITZ; KNORRINGA, 2000).

Para Schmitz e Knorringa (2000) na cadeia do calçado o *marketing* e o *design* são parte da *core competence* dos compradores globais que, por sua vez, evitam compartilhar tais competências com os produtores. Segundo os autores, o conflito entre produtores e compradores está no *marketing*. Os produtores têm ambição de crescer e entender sobre os seus clientes no exterior, os compradores, por sua vez, vêem isso como uma ameaça, querendo fazer o *upgrade* com os produtores somente na especificação e na produção. Para os autores, a análise da cadeia de valor da empresa é ponto crucial na busca de vantagem competitiva que possa suportar a internacionalização total da empresa. O posicionamento estratégico na cadeia global de valor pode proporcionar essa condição e fazer com que as empresas possam desenvolver vantagem competitiva, rompendo a lógica tradicional do modelo do setor.

Hoje, o calçado é o terceiro principal item da balança comercial brasileira e a estrutura exportadora do setor é uma das mais modernas do mundo. Anualmente são exportados cerca de 180 milhões de pares, cuja comercialização envolve a presença de empresários brasileiros nas mais importantes feiras internacionais, como a GDS, na Alemanha, MICAM, na Itália, *Show* de Las Vegas, nos Estados Unidos. A América Latina tem sido alvo de várias iniciativas, como a promoção de *show rooms* nos principais consumidores, como Argentina, Venezuela, Chile e Colômbia. Devido à agilidade em obter informações sobre as tendências mundiais de moda, somada à facilidade em obtenção de matérias-primas para desenvolver a modelagem adequada ao mercado comprador e posterior fabricação em série, os calçadistas brasileiros têm amplas condições de atender à demanda de importadores dos mais diversos perfis. Exemplos disso são os calçados fabricados para importantes grifes e lojas norte-americanas e européias, que já se habituaram a ver o *made in Brazil* impresso nos seus calçados (ABICALÇADOS, 2008).

## **5 ELEMENTOS DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA ENTRE BRASIL E EUA**

A pesquisa exploratória do estudo tem o objetivo de identificar quais os elementos ou fatores, da distância psicológica abordado por Rocha (2004) estão presentes nas relações comerciais de brasileiros e norte-americanos. Para essa atividade foram realizadas cinco entrevistas com especialistas em negócios entre exportadores e importadores norte-americanos. Tais especialistas foram escolhidos porque conhecem bem as peculiaridades de cada cultura.

As cinco entrevistas exploratórias foram transcritas, agrupadas em um banco de dados (Apêndice C), e analisadas individualmente e em conjunto (EISENHARDT, 1989), com base no referencial teórico, para identificar os elementos da distância psicológica entre exportadores brasileiros e importadores norte-americanos.

Os resultados das análises foram comparados com o quadro do estudo de Rocha (2004), e apresentam os elementos da distância psicológica aplicados nas relações comerciais entre Brasil e Estados Unidos.

### ***5.1 ELEMENTOS DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA ENTRE BRASIL E ESTADOS UNIDOS***

O estudo de Rocha (2004) busca entender os fatores que influenciam no aumento e na diminuição da distância psicológica entre o Brasil e um país estrangeiro na percepção dos executivos brasileiros. Os achados da autora identificaram uma série de elementos. Alguns desses elementos do estudo de Rocha (2004) também são encontrados nas relações de exportadores brasileiros e importadores norte-americanos. São eles: idioma, contexto, maneira de ser, modo de fazer negócio, imagem do outro país para o país anfitrião, relacionamento, e sistema político, econômico e regulatório.

### 5.1.1 Idioma

Rocha (2004) destaca o idioma como um importante elemento da distância psicológica. Para a autora, não falar ou entender o idioma estrangeiro dificulta os negócios entre os países.

Nas entrevistas da fase exploratória, todos os entrevistados, sem exceção, disseram que o idioma é fundamental para o sucesso dos negócios internacionais.

O motivo principal citado é que sem saber falar ou entender o idioma do estrangeiro (inglês ou português) não é possível aprender sobre a cultura do empresário estrangeiro, logo fica mais difícil para ambos de estabelecer um relacionamento e avançar nos negócios.

Além disso, percebe-se que o norte-americano não gosta de negociar com um exportador brasileiro que não fala inglês. “O norte-americano acha muito arriscado porque os problemas nos negócios certamente vão surgir e quem não falar inglês terá dificuldades para encontrar as soluções para os problemas” diz um dos entrevistados.

Dois entrevistados mencionaram que o inglês do norte-americano pode mudar conforme o estado em que ele vive. Um deles acrescentou ainda que, em alguns estados norte-americanos, é indispensável saber falar espanhol além do inglês.

Um dos entrevistados disse que o brasileiro pensa que fala inglês, porém o inglês que o brasileiro fala, segundo ele, não é suficiente para fazer negócios nos Estados Unidos.

### 5.1.2 Contexto

Sobre o elemento contexto, Rocha (2004) diz que os países possuem diferentes formas de comunicarem-se, algumas formas mais outras menos literais. Para a autora, as diferentes formas de comunicar-se entre os países prejudicam os negócios internacionais.

Nas entrevistas, isso ficou claro: “Eu passo três semanas nos Estados Unidos cada vez que eu tenho que trabalhar por lá, nesses dias o convívio é intenso e é nessa hora que a fluência em inglês é importante, porque existe todo um contexto e uma cultura por trás das palavras” comenta um dos entrevistados.

Além disso, parece que o elemento contexto é importante porque é através da comunicação que se aprende as “entrelinhas” das conversas informais, e são nessas conversas informais que se aprende sobre o outro país. Os entrevistados afirmaram que os profissionais “biculturais”, como eles mesmos se autodenominam, tornam-se pessoas-chave no processo de adaptação da cultura de um país estrangeiro. Dois dos entrevistados utilizaram também a palavra “filtro” para explicar suas funções como intermediários entre as diferenças dos dois países.

### 5.1.3 Maneira de ser

A existência de diferenças e similaridades na maneira de ser dos empresários internacionais influencia nos negócios internacionais (ROCHA, 2004). A afirmação de Rocha (2004) parece fazer sentido nas relações entre empresários brasileiros e empresários norte-americanos. Depois de realizadas as entrevistas, percebe-se que a maneira de ser do brasileiro é diferente da maneira de ser do norte-americano.

O norte-americano é percebido como um indivíduo reservado, formal, que costuma planejar todas as suas ações, vive sob regras estabelecidas, leva tempo para confiar nas pessoas, e gosta de conflitos.

Comenta o entrevistado:

Entenda o seguinte, quando tu começa uma relação comercial com o norte-americano, tu tenta te familiarizar demais, imagina o americano recebendo isso, eles não entendem, é um problema de entendimento, não é problema de preconceito, simplesmente eles não estão acostumados, por outro lado, tu levas um americano lá para o Brasil, os caras (*sic*) adoram, mas eles estão fora do ambiente deles, eles “soltam a franga”, como se fala. Agora aqui eles são metódicos, eles estão mais preocupados com as regras do jogo que com o jogo em si.

Portanto, os norte-americanos são indivíduos “fechados” em casa e “abertos” quando viajam, porque fazem questão de se adaptar as outras culturas e viver sob as regras dos outros.

As diferenças dos norte-americanos também dependem do Estado ou cidade em que eles vivem. “As pessoas das cidades grandes dos Estados Unidos são mais abertas que as pessoas que vivem no interior do país”. Portanto, negociar com um norte-americano que mora



na cidade grande parece ser mais fácil do que negociar com o norte-americano do interior, que tem menor conhecimento de outras culturas.

Quanto ao brasileiro, ele é percebido como o oposto do norte-americano. Segundo alguns dos entrevistados, o brasileiro é um indivíduo informal que gosta de ficar amigo das pessoas. Conforme o depoimento de um entrevistado norte-americano: “se uma pessoa no Brasil gosta de você, ele vai convidar você para ir na (*sic*) sua casa para comer churrasco em cinco minutos”. Outro entrevistado acrescenta que: “o brasileiro quer agradar sempre e não costuma se adaptar com a cultura alheia, ou seja, quer repetir os seus hábitos do Brasil em outros países”. O brasileiro é um indivíduo que discrimina economicamente, ou seja, os grupos são separados pela sua condição econômica.

#### **5.1.4 Maneira de fazer negócios**

Com relação aos negócios, Rocha (2004) diz que a forma de fazer negócios nos países é diferente. Práticas de negócios, estrutura de trabalho, canais de distribuição, e práticas de negociação são alguns dos elementos que podem ser diferentes.

Essas diferenças também parecem estar evidentes nas entrevistas, “o americano quer regras, o brasileiro quer oportunidades, os objetivos são diferentes” comenta um entrevistado. Outro comenta: “o norte-americano é um empresário desconfiado”, ou “guarda alta” como foi colocado em uma entrevista. Ele prefere ouvir “não”, quando não vai ser atendido como prometido, tem uma visão das coisas tipo “preto no branco”, “quer ou não quer”, quer teste de todo o produto que ingressa no país, e, costuma contratar consultores para tarefas específicas ou quando não sabem a respeito de um determinado assunto de seu interesse.

Outro fato mencionado por um dos entrevistados é sobre a estrutura de trabalho nos Estados Unidos, principalmente, a relação empregador/empregado.

Aqui você precisa ser um bom funcionário, trabalhar para ser um bom funcionário, as leis trabalhistas aqui protegem muito mais o empregador do que o empregado, por exemplo, eu trabalhei nessa empresa por treze anos e o dono resolveu se aposentar e voltou para o Brasil, ele comunicou que ia fechar o escritório, apenas isso, você não tem décimo terceiro, nem fundo de garantia, nem nada. O empregado aqui está sempre, pelo menos nesse ramo de comércio exterior, dedicado e querendo aprender mais.

Na comparação com o norte-americano, o brasileiro é percebido pelos entrevistados como um empresário “imediatista”, ou seja, tem pressa para realizar os negócios, não costuma responder com eficiência as cotações dos norte-americanos, quer agradar sempre, e não gosta de dizer “não”. Como comenta um dos entrevistados: “Por exemplo, se existe um defeito no produto brasileiro, eles negam na hora que existe o defeito”.

Além disso, os brasileiros não entendem a demora para o fechamento dos negócios nem as exigências dos norte-americanos com relação aos testes de qualidade dos produtos. “O pessoal vem do Brasil com aquela idéia “porque não aconteceu”, você precisa explicar que não é assim, precisa ganhar a confiança dos caras”. Por sinal, confiança é uma palavra que Rocha (2004) destaca em seu estudo. Para a autora, alguns países são mais eficientes e confiáveis para fazer negócios do que outros.

Acrescenta o entrevistado, “o americano é mais rápido para fazer negócio e o brasileiro é mais rápido para fazer amizade”, ou também, “O importador norte-americano quer comprar massa por dez anos, o exportador brasileiro quer vender dez *containers* de massa”. As duas frases ilustram bem a diferença dos dois tipos de empresários.

### **5.1.5 Suposta imagem do Brasil/Estados Unidos para o país anfitrião**

Com relação a esse elemento, Rocha (2004) diz que os países têm uma visão própria sobre outros países, e, por isso, têm interesse ou não em saber mais sobre os outros países. Embora não tenha sido mencionado explicitamente pelos entrevistados, as respostas sugerem que esse elemento é relevante, quando os estrangeiros falam sobre um determinado país.

Conforme comenta o entrevistado Larry Molina, “para o norte-americano das cidades grandes, o Brasil é visto como um país que tem ótima comida, as pessoas são divertidas e alegres, e associam o povo brasileiro à festa e irresponsabilidade”. Alguns entrevistados mencionaram que em alguns estados norte-americanos, principalmente nos do centro do país, os norte-americanos não sabem nem mesmo que o Brasil existe, e preferem fazer viagens dentro do próprio país a viajar para o exterior. “Eu acho que muitos empresários americanos ainda têm idéia que o Brasil não existe”.

Na área dos negócios, as entrevistas mostram que os norte-americanos não sabem muito a respeito do Brasil, porque eles não têm interesse comercial no Brasil, como, por

exemplo, têm com a China. Um dos entrevistados disse: “Se perguntar para um norte-americano que produto os Estados Unidos importam do Brasil, eles não sabem a resposta”. Outro entrevistado disse que os norte-americanos ficam surpresos quando algum brasileiro mostra eficiência no trabalho, “surpreso positivamente”. Parece que o povo norte-americano se preocupa com a sua imagem fora do país. “Eles investem em estudantes estrangeiros, mesmo quando não têm certeza de que os estudantes vão permanecer no país”, completa um dos entrevistados.

Para o entrevistado Ernani Verlangieri, os brasileiros percebem o cidadão norte-americano como um indivíduo arrogante que pensa exatamente como o seu governo. Alguns brasileiros mencionaram que o brasileiro vê os Estados Unidos como um país de oportunidades. “O brasileiro acha que os norte-americanos conhecem o Brasil, e considera o povo norte-americano racista”, coloca o entrevistado.

### **5.1.6 Relacionamento**

Rocha (2004) diz que o relacionamento é o principal elemento, ou mediador, de distância psicológica. Para a autora, os empresários em determinados países têm mais facilidade de estabelecerem relacionamentos internacionais do que outros.

No entanto, poucos entrevistados destacam a importância desse elemento sob o argumento de que os norte-americanos pensam apenas nos negócios e não nas relações pessoais. Comenta um entrevistado, “Para o norte-americano, fazer amizade não é o foco principal do negócio”.

No Brasil, segundo alguns dos entrevistados, a relação pessoal é mais importante para os negócios. Se não houver uma boa amizade e confiança, dificilmente o brasileiro irá se sentir à vontade para realizar um negócio com um norte-americano. Por essa razão é que os brasileiros apressam as relações pessoais, dificultando ainda mais o relacionamento com os norte-americanos que são mais lentos para criarem vínculos emocionais.

Portanto, parece que brasileiros e norte-americanos possuem estratégias diferentes para a realização de seus negócios, e que a maneira pela qual eles estabelecem seus relacionamentos reflete-se nessa estratégia.

### **5.1.7 Sistema político, econômico e regulatório**

As restrições, as barreiras não tarifárias, as diferenças nas leis, os sindicatos e as normas de crédito impostas pelos governos dificultam os negócios internacionais (ROCHA, 2004).

O único entrevistado que mencionou esse elemento foi o entrevistado norte-americano Larry Molina. Para Molina, fazer negócios com o Brasil está ficando cada vez mais difícil por causa da burocracia do governo brasileiro e do *modus operandi* do povo brasileiro, acostumado com a famosa “caixinha”. O governo brasileiro cria dificuldades para vender facilidades, e isso está acabando com a competitividade do País, completa o entrevistado.

## **5.2 DISCUSSÃO DA ETAPA EXPLORATÓRIA**

No estudo sobre o construto da distância psicológica na percepção dos empresários brasileiros, Rocha (2004) propõe um quadro (Quadro 1, p. 44) que agrupa os elementos conforme a natureza das percepções. Os elementos encontrados estão agrupados em percepções sobre pessoas, percepções sobre ambiente de negócios e percepções sobre macroambiente.

O Quadro 8 mostra os resultados encontrados por Rocha (2004), só que agora no contexto das relações de brasileiros e norte-americanos, a partir das evidências coletadas nas entrevistas. A comparação com o quadro facilita a interpretação dos dados coletados nas entrevistas.

Percepções sobre pessoas	Percepções sobre ambiente de negócios	Percepções sobre microambiente
Comunicação Língua Relacionamentos de fácil estabelecimento	<b>Maneiras de fazer negócios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características dos produtos</li> <li>▪ Canais de distribuição</li> <li>▪ Disponibilidade de mídia</li> <li>▪ Práticas de negócios</li> <li>▪ Relações com empregados</li> <li>▪ Práticas de negociação</li> </ul> <b>Expectativas dos consumidores</b> Qualidade dos produtos <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nível de serviço</li> <li>▪ Entrega</li> </ul>	<b>Maturidade do mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividade da concorrência</li> <li>▪ Competição de preço</li> </ul> Sistema econômico <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento econômico</li> <li>▪ Estabilidade</li> </ul> <b>Sistema regulatório</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leis trabalhistas</li> <li>▪ Sindicatos</li> <li>▪ Regras de crédito</li> </ul>

Percepções encontradas nas entrevistas da fase exploratória.

#### Quadro 8 - Os elementos da distância psicológica entre Brasil e Estados Unidos.

Fonte: Adaptado de Rocha (2004).

Fazendo uma comparação do quadro de percepções do estudo de Rocha (2004) com as respostas das entrevistas, pode-se observar que as percepções sobre pessoas e sobre ambiente de negócios foram as mais citadas pelos entrevistados. Apenas o entrevistado norte-americano mencionou o sistema econômico e regulatório do Brasil como uma barreira nos negócios entre os dois países. Talvez isso tenha ocorrido, porque os demais entrevistados são brasileiros e estão acostumados com as dificuldades impostas pelo governo brasileiro, portanto não consideram esse elemento como uma barreira no processo.

Com relação às percepções sobre as pessoas, destacam-se o idioma e o contexto, como elementos-chave para a comunicação que pode facilitar o entendimento da cultura do “outro” e facilitar os negócios.

Com relação à percepção sobre o ambiente de negócios destacam-se as rotinas de negócios que se mostram diferentes entre brasileiros e norte-americanos. Tais rotinas refletem nas práticas adotadas por cada um na hora de concretizar um negócio. Conforme comenta um entrevistado “os estereótipos de brasileiros e norte-americanos são opostos, ou seja, enquanto um precisa ficar amigo de outro para fazer negócio (brasileiro) o outro só ficará amigo depois de fazer vários negócios (norte-americano)”

Com relação à percepção sobre macroambiente, os entrevistados pouco comentaram a respeito. Apenas o entrevistado norte-americano mostrou-se preocupado com o desenvolvimento econômico do Brasil em função dos problemas relacionados às leis trabalhistas e a burocracia do País.

Parece que a percepção sobre pessoas se destaca sobre os outros grupos de percepções ratificando o que Rocha (2004) sugere no seu estudo. A autora sugere mais pesquisas sobre percepções pessoais.

Os resultados encontrados na fase exploratória ajudam na continuidade do estudo proposto, porque testam o construto na prática, e confirmam a relação dos elementos do estudo de Rocha (2004) com as barreiras no processo de internacionalização entre o Brasil e os Estados Unidos. Os elementos encontrados nessa fase do estudo mostram que, de fato, existem diferenças culturais entre brasileiros e norte-americanos, e que estas diferenças podem afetar o comportamento de ambos no momento de fazer negócios.

## 6 ESTUDOS DE CASO

### 6.1 GRENDENE

A Grendene é uma empresa de grande porte com experiência no mercado internacional. A primeira fábrica foi inaugurada em 1971, na cidade de Farroupilha, interior do Rio Grande do Sul, pelos fundadores Alexandre e Pedro Grendene Bartelle. A fábrica, que produzia embalagens plásticas, passou a produzir calçados transformando-se no maior fabricante de calçados do País.

A empresa teve um faturamento, no ano de 2007, de R\$ 1,5 bilhão, com um volume total de vendas (calçados fabricados e entregues) de 145,6 milhões de pares; emprega vinte mil funcionários; e está instalada em uma estrutura de treze unidades fabris de 266.170 m<sup>2</sup> de área total. Destacam-se as sete unidades de Sobral, RS, com 166.128 m<sup>2</sup>, Farroupilha, RS, com 54.045 m<sup>2</sup>, e para a sede em Fortaleza, CE, com 21.686 m<sup>2</sup> (GRENDENE, 2008a).

Conforme mostra em seu *site*, a empresa apresenta quatro diferenciais, são eles: maior empresa calçadista do Brasil em número de pares; mais avançada fábrica de calçados injetados do mundo; maior produtor mundial de sandálias; e maior capacidade de entrega de produtos de alta qualidade em prazos menores que os da concorrência (GRENDENE, 2008a), diferenciais estes definidos para os mercados interno e internacional e para os públicos adulto, adolescente e infantil.

### 6.1.1 Produtos

A Grendene oferece trinta marcas diferentes para o público masculino, feminino, infantil. São elas: Ipanema (masculino, feminino e infantil), *Bad Boy* (masculino e infantil), Guga Kuerten (masculino e infantil), Grendha Ivete Sangalo (feminino e infantil), Ipanema G2B (feminino e infantil), Mormaii (masculino e infantil), *Rider* (masculino e infantil), *Speedo* (masculino e feminino), *Sandy* (feminino e infantil), Babado Novo (feminino e infantil), Pega Forte (masculino), Grendha, Ilha Bela, Melissa (feminino), *Barbie*, Disney, *Hello Kitty*, *High School Musical*, Homem Aranha, *Hot Wheels*, *Marvel Heroes*, Moranguinho, Princesas, Pucca, Senninha, Xuxa, *Power Rangers*, *Polly* e *Piu-piu Beach* (infantil) (GRENDENE, 2008f).

Para comercializar os produtos, a empresa utiliza a imagem e o nome de personagens famosos como marca, e faz pagamento de *royalties* em troca dos serviços (GRENDENE, 2008b).

### 6.1.2 Design e marketing

Na Grendene, *design* e *marketing* estão conectados no trabalho de desenvolvimento de suas marcas. Para os gerentes entrevistados, essas duas atividades estão focadas nos elementos da cultura brasileira, e formam a base do sucesso da empresa. O Desenvolvimento de Produtos tem uma participação fundamental na história de sucesso da Grendene. Para criar produtos “com a cara do Brasil”, como a própria empresa costuma dizer, a fonte de inspiração está nas ruas, nos oito mil quilômetros de praias, na cultura tropical, nas necessidades e desejos de milhões de brasileiros (GRENDENE, 2008d).

Aliado a isso, estão os aspectos da cultura dentro da empresa, ou seja, os 113 profissionais que trabalham na Grendene possuem cultura multidisciplinar. São arquitetos, engenheiros, economistas, administradores e também estilistas de moda que olham não somente para o mercado de calçados, mas para outras áreas que contribuam para a criatividade da Grendene (GRENDENE, 2008d).



As principais marcas da Grendene são Grendha, Melissa, Ipanema, Grendene *Kids*, e *Rider*. O *marketing* da empresa faz-se presente na contratação de pessoas famosas e nos distribuidores da empresa (GRENDENE, 2008e).

Os grandes nomes nacionais e internacionais são contratados pela empresa para impulsionar e comunicar o que cada marca representa para os seus consumidores. No mundo inteiro, cada distribuidor que trabalha com os produtos Grendene compromete-se a destinar um percentual de seu lucro para ações de *marketing*. Isso garante visibilidade para a marca e a presença dos produtos em programas de televisão, desfiles, mídia espontânea em editoriais de revistas, eventos de moda e de esporte, além das tradicionais mídias de massa. Tudo, para reforçar a identidade de cada produto e impactar o consumidor (GRENDENE, 2008c).

### 6.1.3 Mercado internacional

A Grendene iniciou suas exportações no ano de 1978, e, a partir de 1984, já estava presente, com as marcas Melissa e Karina, nos principais mercados calçadistas do mundo. Em 1987, começaram as exportações da marca *Rider*.

No ano de 2005, a empresa já exportava para 85 países, com um volume de 27,7 milhões de pares/ano, conforme mostra Tabela 4 abaixo:

**Tabela 4 - Exportações da Grendene.**

<b>Ano</b>	<b>R\$ (milhões)</b>	<b>Pares (milhões)</b>
2000	64,0	12,8
2001	107,4	14,9
2002	166,7	16,4
2003	302,7	26,9
2004	235,2	28,7
2005	183,3	27,7

Fonte: GRENDENE, 2008b.

Hoje, o faturamento das exportações representa 27% do total. As exportações da empresa estão divididas em quatro grandes áreas, são elas: Estados Unidos da América, América Latina, Ásia e Europa. Cada uma dessas áreas tem um gerente responsável atuando de forma direta no mercado. Além disso, a empresa possui distribuição própria nos Estados Unidos e na Argentina, e distribuição terceirizada nos demais países.

#### **6.1.4 Grendene nos Estados Unidos**

A empresa começou a atuar no mercado norte-americano no início dos anos 1980, quando um investidor norte-americano mostrou interesse em comercializar os produtos plásticos da empresa, nos Estados Unidos. Dessa forma, a empresa iniciou sua participação no mercado norte-americano no modo de exportação através de exportações não regulares.

Os fatores que influenciaram a empresa a iniciar o processo de internacionalização no mercado dos Estados Unidos foram a distância psicológica e o tamanho do mercado.

Conforme um dos gerentes de exportação da empresa, além de ser um mercado grande, o mercado norte-americano possui um grau de dificuldade menor do que a Europa. Além disso, atuando nesse mercado, é possível atender outros mercados mais próximos como Canadá, México, Porto Rico, Guatemala e os demais países da América Central.

As primeiras exportações da Grendene vieram de forma inesperada para um distribuidor norte-americano. Em seguida, em 1986, abriu sua própria empresa, a Grendha Shoes Corporation, uma subsidiária da Grendene nos Estados Unidos. Com um escritório nos Estados Unidos, começou a buscar parceiros no mercado, passou a vender para mais distribuidores, e também começou a vender de forma direta para as lojas de departamento, como Kmart, Wall Mart, Pay Less etc.

No ano 1994, já com alguma experiência no mercado, a empresa sentiu a necessidade de crescer e tomou a decisão de ampliar o seu envolvimento nos Estados Unidos

Conforme comenta o responsável pelas operações:

No momento em que a empresa começou a aspirar mais o mercado americano, daí então, bom espera aí, se nós queremos mais do mercado americano então nós temos que dar mais para o mercado, fazer mais, e foi aí que em 1994 a gente decidiu vir pra cá e no primeiro momento a idéia era vir pra cá para, tentar aumentar os nossos

negócios, vendas diretas sem marcas e ajudar os nossos distribuidores para que eles aumentassem os seus negócios gerando mais negócios para a Grendene.

A empresa constatou que a estrutura dos distribuidores norte-americanos era fraca e que não seria suficiente para a empresa crescer no mercado, conforme comenta um dos entrevistados “Nos primeiros momentos a gente percebeu que a estrutura dos distribuidores daqui era uma estrutura relativamente fraca, em termos financeiros e em termos de pessoal. A gente não sentiu com eles que agente poderia crescer”.

A partir dessas constatações, mais cedo do que os executivos imaginavam, a empresa decidiu montar a sua própria distribuição nos Estados Unidos.

Completa o entrevistado:

Logo em seguida, mais cedo do que nós imaginávamos, nós tivemos que assumir a distribuição e substituir essa distribuição de terceiros por uma distribuição própria, e, a partir de 1995, a gente começou a fazer a nossa própria distribuição aqui nos EUA. Talvez a gente até tenha atropelado um pouco, porque a gente viu a possibilidade de fazer as coisas e, ao mesmo tempo, a gente viu que com os distribuidores a coisa não iria acontecer com a velocidade que a gente queria, então a gente resolveu assumir a distribuição própria. O processo, a gente teve que acelerar por questões circunstanciais.

Portanto, a partir de 1994 até o presente momento, a empresa vem atuando no mercado norte-americano com distribuição própria, atendendo lojas e distribuidores cada um com sua estratégia específica.

#### *6.1.4.1 Estratégia no mercado norte-americano*

Costa (2001) diz que o preço do produto e o custo de produção eram a base do padrão de competição do setor calçadista internacional. Contudo, persistem ainda indústrias em países que têm custos de mão-de-obra e impostos mais altos, em que as empresas tenham como atributos de competição a marca, a qualidade e o *design*.

Nesse contexto, a estratégia da Grendene está preparada para atender o mercado norte-americano de duas maneiras:

- Marcas próprias — A Grendha Shoes Corporation distribui para todo mercado americano produtos com as marcas *Rider*, Grendha, Melissa e Ipanema.
- *First Cost* — Produtos com marcas de terceiros como, *Old Navy*, *Donna Karan*, *Gap*, Dr. Scholls e venda direto para empresas de grandes volumes como Wal Mart, Payless, K. Mart, Sears, J. C. Penney, entre outros.

No que diz respeito ao mercado de marcas, a empresa enfrenta as principais marcas internacionais brigando por “um lugar ao sol”, como comenta o gerente de exportações da empresa. “Com raríssimas exceções, pode-se dizer que todas as grandes marcas internacionais estão brigando por sua fatia no mercado norte-americano”, completa.

No lado do mercado dos volumes, ou da estratégia *First Cost*, a concorrência concentra-se na China, que hoje abastece cerca de 90% de todo o calçado vendido nos Estados Unidos. Mesmo assim, a empresa consegue desenvolver, através de nichos específicos de mercado, esse tipo de estratégia. “O crescimento de nossas vendas no mercado americano mostram a aprovação desse mercado para o tipo de produto que fazemos”, comenta um dos entrevistados.

Hoje, do total do faturamento que provêm do exterior, a participação das vendas no mercado norte-americano é de aproximadamente 20%. Em um mercado competitivo como o dos Estados Unidos, por exemplo, os produtos *Rider* são encontrados em lojas como FootLocker, The Athlete's Foot, Finish Line, The Sports Authority e Gart Sports. A Melissa, por sua vez, é comercializada em lojas como Bloomingdale's, Nordstrom, Robinson May, Journey's e Dillard's (GRENDENE, 2008b).

#### 6.1.4.2 Processo de exportação

O processo de exportação da Grendene começa na área de desenvolvimento de produto. Nessa área, são elaborados os projetos para a fabricação das amostras. Porém, antes de iniciarem os projetos, as equipes de desenvolvimento de produto e da exportação iniciam as pesquisas, fazendo viagens a feiras onde são captadas as tendências do mercado.

A partir da definição dos modelos, são iniciados os projetos e são produzidas as amostras que serão enviadas para os vendedores da empresa nos Estados Unidos (estratégia de

marcas) e para os clientes (estratégia do tipo *First Cost*). Esse processo pode levar tempo, principalmente se for a estratégia *First Cost*, em que os clientes são exigentes e não costumam colaborar com a operação.

No caso da venda de produtos com marcas, o produto *Rider*, por exemplo, é apresentado no mês de junho em uma reunião para os vendedores nos Estados Unidos. A partir dessa reunião, os vendedores começam a visitar os seus clientes. Simultaneamente, no mês de agosto, o produto é apresentado na feira nacional WUSA, em Las Vegas.

Nos meses de setembro e outubro, os pedidos começam a chegar à fábrica. A fábrica começa a preparar o embarque dos pedidos para que os produtos cheguem aos Estados Unidos entre o final de dezembro e início de janeiro no depósito da empresa em Orlando, Florida. A partir daí, começa o embarque para as lojas e para os centros de distribuição dos clientes nos Estados Unidos, para que, em fevereiro ou março, ou, mais tardar, abril, o produto esteja disponível nas lojas.

Esse processo pode ser acelerado dependendo do potencial do produto a ser comercializado, conforme comenta a gerente responsável pelas operações: “Quando a gente identifica um produto com certo potencial de vendas, a gente tenta antecipar a apresentação e a presença dele nas lojas, para poder medir quanto ele tá vendendo e a partir dessa medição colocar mais pedidos e ter produtos em tempo para a temporada”.

Na estratégia *First Cost*, cada cliente tem o seu próprio sistema de informações, chamado pelo gerente de exportação de *site* de relacionamento, onde estão todas as informações sobre o produto, como modelo, quantidade, cor, data de entrega, destino de entrega etc. O *First Cost* tem uma exigência diferente dos pedidos da “Grendha Shoes” e possui um grau de dificuldade maior uma vez que as informações que vêm do mercado não são tão precisas, conforme comenta o entrevistado:

Já o *First Cost* a gente tem um período de desenvolvimento dos projetos. Os clientes normalmente nos cobram uma data de entrega, mesmo sem ter aprovado o projeto, às vezes eles não me passam o volume, ou me dão o volume, mas não me passam a grade. Nós ficamos prejudicados, às vezes eles se comprometem a entregar a informação em tal data e não entregam. Isto são dificuldades que a gente ainda sente com o *First Cost*, eles (compradores), pelo tamanho deles, pela dinâmica deles, nos impõem, como impõem a qualquer outro fabricante, mas a gente tem tido parcerias boas nesse sentido de buscar sempre o entendimento e poder atender os pedidos.

Esse tipo de estratégia, apesar de gerar um volume de vendas significativo para a empresa, dificulta bastante o trabalho dos profissionais da área de exportação e *marketing*,

pois os importadores, conforme comenta o entrevistado, dificultam o fluxo de informação com os fornecedores.

Quanto à distribuição, na estratégia de marcas os produtos vão direto para o depósito da empresa em Orlando, Florida, e depois são encaminhados para os lojistas. Na estratégia *First Cost*, o comprador orienta a empresa para onde os produtos devem ser entregues. Se o volume justificar, o contêiner vai direto para o depósito do cliente, caso contrário, ele vai para o depósito de Orlando, e são encaminhados para o seu destino final.

#### *6.1.4.3 Barreiras no mercado norte-americano*

Na percepção dos gerentes de exportação da Grendene, existem diversos tipos de barreiras às exportações no mercado norte-americano.

No que diz respeito às barreiras políticas, legais e regulatórias, segundo o gerente de operações da empresa nos Estados Unidos, o mercado norte-americano é um mercado aberto e igual para os tradicionais produtores de calçados do mundo (China, Itália, Brasil, Índia, Espanha). Existem taxas de importação, dependendo da quantidade de matéria-prima utilizada na produção de um calçado. Por exemplo, para um sapato que tenha um tecido que tenha uma formulação no seu cabedal superior a 10%, será cobrado um imposto de 37,5%, que é um imposto de importação considerado alto.

Além dessas taxas, existem também os problemas com a segurança do país uma vez que ele passa por um momento de guerra. Depois do atentado de 11 de setembro 2001, para maior segurança do país, o governo norte-americano colocou uma regra que exige que o exportador entregue a documentação para as autoridades 96 horas antes de fazer o carregamento dos contêineres. Isso dificulta o trabalho dos exportadores, mas, na percepção dos entrevistados, não constitui uma barreira para vender aos Estados Unidos.

#### 6.1.4.3.1 Barreiras da negociação

O mercado norte-americano, como já foi dito anteriormente, é um mercado de grande potencial, aberto, e, por essa razão, é um mercado competitivo em que o comprador tem muito poder no processo. Nesse contexto, a relação com o exportador brasileiro fica prejudicada.

Segundo um dos entrevistados, na estratégia do *First Cost*, às vezes o contato com o comprador é muito difícil. “São anos e anos muitas vezes para conseguir uma conta”, alerta o gerente sobre as dificuldades de trabalhar com o comprador norte-americano. Para fornecer para o grupo Wal Mart, GAP e Old Navy, por exemplo, é preciso de cinco a seis anos oferecendo para conseguir um projeto. “Nós até desenvolvíamos projetos com a cara deles, mas não adiantava”, ou seja, a grande oferta de fornecedores e o alto poder de compra dos importadores dificultam o trabalho da Grendene, comenta.

Na percepção de um dos entrevistados, isso ocorre devido à oferta excessiva de fornecedores:

Existem períodos em que os compradores não querem abrir para novos fornecedores, já estão cheios de fornecedores e não querem mais. Além disso, para abrir um novo fornecedor os compradores fazem auditoria nas fábricas para ver se tais fornecedores estão de acordo com o padrão da empresa. Isto gera um custo para os compradores.

Portanto, no caso da Grendene, a concorrência e o potencial do mercado norte-americano fazem com que os importadores de calçados não cooperem com os exportadores brasileiros. O poder do comprador está baseado na relação poucos compradores vs. grande número de vendedores.

#### 6.1.4.3.2 Barreiras econômicas

A concorrência com a China tem sido uma das principais barreiras dos exportadores brasileiros de calçados no mercado norte-americano.

Para a Grendene, as principais barreiras enfrentadas pela empresa no mercado norte-americano estão relacionadas ao custo de produção, à taxa de câmbio e à concorrência da China. Essas três variáveis praticamente reduzem a possibilidade de exportação do calçado brasileiro para os Estados Unidos. Reduzem, mas não eliminam, conforme afirma o responsável pelas operações da empresa nesse mercado.

Segundo o executivo da empresa, a China produz mais que a metade mundial, e, por isso, consegue fazer o preço. Além disso, os chineses estão começando a comprar algumas lojas no mercado Europeu, ficando com o fornecimento e as lojas. Apesar de ainda ter dificuldades na área do *design*, os chineses, e os asiáticos em geral, estão também investindo em tecnologia, principalmente na linha do tênis esportivo.

Perguntado sobre como a Grendene faz para escapar dessas barreiras, o responsável pela operação nos Estados Unidos comenta:

Olha, algumas maneiras para escapar disso aí é estabelecendo as suas marcas no mercado, descobrir nichos de mercado onde tu consegues estabelecer a tua marca, tu consegue formar uma legião de consumidores do teu produto. Outra maneira é ter produtos diferenciados, produtos que sejam mais interessantes, não só em termos de preço, mas também em termos de qualidade, de materiais, que seja diferente, que ele signifique para o lojista uma opção diferenciada que possa agradar os consumidores dele. Tu podes trabalhar com um produto melhor que o produto chinês e trabalhar com marcas de terceiros (*First Cost*). Por exemplo, Dona Karan. Eu faço um produto para a Dona Karan que com a nossa tecnologia, com a nossa qualidade e todos os atributos que ele possa ter, ele vai ser melhor que o produto chinês naquele nicho específico. Por exemplo, Di Elis, são os calçados plásticos tipo Melissa, Grendha. Esse é um produto que a Grendene faz melhor que qualquer fornecedor. Quer dizer, a qualidade que a Grendene tem é incomparável hoje em dia, então isso aí te dá a possibilidade de colocar o produto no mercado de trabalhar com uma margem mesmo não sendo a tua marca que tu também ter um espaço dentro do mercado americano.

Na tentativa de confirmar respostas, e identificar novas barreiras no processo, foi solicitado aos entrevistados que fizessem um *ranking* das principais barreiras para negociar com o empresário norte-americano. Para os dois entrevistados, em primeiro lugar ficou a concorrência com outros países.

Na visão dos executivos da empresa, a concorrência com outros países parece ser a principal barreira para negociar com o empresário norte-americano. Segundo os entrevistados, isso ocorre, porque a China hoje abastece 90% do mercado norte-americano de calçados, portanto é uma barreira difícil de ser ultrapassada.



Em segundo lugar no *ranking* das barreiras, na percepção dos entrevistados, aparece o idioma. O idioma é um elemento que aparece devido às diferenças do português em relação ao inglês. Esse elemento pode ser mais bem explicado na subsecção que trata das barreiras culturais.

## **BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO**

A comunicação e o idioma podem ser também considerados barreiras no processo de internacionalização da Grendene no mercado norte-americano.

Quando iniciou suas operações no mercado norte-americano, a empresa decidiu colocar vendedores norte-americanos para fazerem as vendas e os contatos com os clientes. Para o gerente da empresa nos Estados Unidos, ter profissionais norte-americanos na equipe é muito importante. “Quem atende as nossas contas nos Estados Unidos são os americanos, o americano conhece todos os meios, é mais fácil para eles do que para nós, mesmo que a gente saiba o idioma. Existem diferenças e eles se entendem” completa.

Para o gerente da empresa nos Estados Unidos, os norte-americanos comunicam-se de forma mais objetiva, mais literal, do que os brasileiros, e, por serem todos do mesmo país, conseguem comunicar-se melhor. Ele explica:

Um cara que é do Tennessee, por exemplo, vendendo para a sua região comenta, “pô tu viu ontem o futebol” fica mais fácil de tu entenderes. Por mais tempo que tu mores aqui, que tu vivas aqui é difícil tu conseguires essa mesma característica, então, eu acho que as coisas fluem mais com os norte-americanos, não é impossível vender com os brasileiros, mas é mais fácil quando você trabalha com os americanos. Mesmo sendo de diferentes estados, eles se entendem como americanos.

## **BARREIRAS CULTURAIS**

A cultura parece não ser uma barreira no processo de internacionalização da Grendene. Solicitado para comentar suas respostas do *ranking* das barreiras, um dos entrevistados faz a seguinte observação:

A concorrência é o principal problema que se teria para vender no mercado americano. Essa história da cultura do modo de ser do brasileiro, eu acho que, sei lá, eu não sinto essa rejeição ou esse problema nos contatos que a gente tem aqui. Eu não vejo maiores problemas nos relacionamentos, ou pré-conceito.

As respostas dos entrevistados indicam que as diferenças culturais não são consideradas uma barreira no processo, mas devem ser respeitadas no momento de operacionalizar uma atividade no exterior, ou seja, nas fases iniciais do processo as barreiras culturais foram ultrapassadas e não são admitidas como tal. Já nas fases posteriores do processo, as diferenças aparecem como obstáculos.

Outro aspecto relacionado às diferenças culturais é a percepção de distância cultural do exportador em relação ao mercado desejado.

Na percepção da Grendene, o mercado norte-americano possui menos variáveis culturais do que o mercado europeu, e, por isso, a empresa fez a escolha de aumentar comprometimento com esse mercado.

Para confirmar o que já foi investigado, foi solicitado aos entrevistados que citassem características de empresários norte-americanos entre as 18 selecionadas na fase exploratória.

Os resultados encontrados mostram que o responsável pelas operações da empresa nos Estados Unidos, e que reside no país há 14 anos, conhece melhor o país e, portanto, tem melhor percepção do empresário norte-americano do que o gerente de exportação que vive no Brasil.

Mesmo demonstrando conhecimento sobre o empresário norte-americano, o gerente de exportações da empresa nos Estados Unidos ressalta que é preciso respeitar as diferenças culturais entre os países e saber como proceder para diminuir os problemas resultantes dessas diferenças, conforme afirma: “Olha. Na realidade a gente não chegou a passar por uma situação mais crítica, a gente sempre teve o cuidado de ter uma pessoa de frente na venda no contato direto e a gente como uma retaguarda dessas pessoas”.

## BARREIRAS DO RELACIONAMENTO

O entrevistado também comentou que os relacionamentos foram importantes para o conhecimento do mercado:

Hoje, obviamente, com os relacionamentos que se desenvolveram aqui, um contato direto não consegue gerar nenhum tipo de conflito ou problema, mas, digamos assim, a gente teve um cuidado de sempre trabalhar lado a lado com uma pessoa daqui [americano], e por isso, eu acho que nós não chegamos a gerar nenhum tipo de conflito. Por exemplo, dá um problema na fábrica, sei lá qualquer problema, aí tem que explicar para o cliente aqui. Ele [o vendedor da Grendene] sendo americano tem mais condições de explicar o problema se fosse um brasileiro. A coisa passa mais fácil do que talvez um brasileiro passasse a informação. Talvez, é mais crível quando dito por ele [americano]. Eu acho assim, não sei se é assim, eu acho assim, e achando assim a gente procura trabalhar nesse formato.

### *6.1.4.3.6 Barreiras Financeiras*

Uma barreira que surgiu nas entrevistas e que não é mencionada no estudo de Rocha (2004) diz respeito aos recursos financeiros que as empresas precisam dispor para atender ao mercado norte-americano de calçados. Os recursos financeiros são importantes, pois as barreiras citadas anteriormente dificultam e retardam o processo de internacionalização.

Segundo o gerente de exportação da Grendene, no Brasil, além das barreiras já citadas, só a preparação das amostras, viagens, tempo investido, pesquisa de mercado etc., para apresentar para o importador pode variar entre U\$ 300 mil até U\$ 400 mil dólares em um período de quatro a cinco anos por projeto.

Para suportar esses custos é preciso ter “fôlego e paciência”, comenta o entrevistado.

Em resumo, as barreiras percebidas pelos gerentes de exportação da Grendene são barreiras que podem estar relacionadas ou com fatores externos da empresa, como as barreiras econômicas e financeiras, ou também relacionadas com os fatores internos da empresa, como as barreiras de negociação, barreiras de comunicação e as barreiras dos relacionamentos. Vale

ressaltar que as barreiras relacionadas aos fatores internos são, conforme a literatura, mais fortes no início do processo de internacionalização, o que não é o caso da Grendene.

## **6.2 CALÇADOS BORTOLOSSI**

A Calçados Bortolossi é uma empresa de pequeno porte com experiência no mercado internacional.

A empresa foi fundada no dia 30 de dezembro de 1965, e começou sua trajetória como uma oficina de sapatos. Com o crescimento, voltou-se para a fabricação de botinas, e, mais tarde, passou a produzir sapatos em couro de todos os tipos, principalmente sapatos do tipo mocassim.

A empresa teve um faturamento, no ano de 2007, de R\$ 4.724.019,53. Desse total, R\$ 3.219.503,47 correspondem somente às exportações. Com uma produção de 1.500 pares de sapatos/dia, emprega 120 funcionários, e está localizada na cidade de Farroupilha, RS, em uma unidade fabril de 20.000 m<sup>2</sup> de área e um parque industrial de 2.600 m<sup>2</sup> de área total (BORTOLOSSI, 2008).

Conforme mostra seu *site*, a empresa tem na satisfação do cliente, na ética empresarial e nos produtos de excelência seus valores em que baseia seu trabalho de mais de 40 anos (BORTOLOSSI, 2008).

### **6.2.1 Produtos**

A Bortolossi divide sua produção em três linhas personalizadas que atende o público masculino e feminino nos produtos a seguir descritos:

- Mocar.
- Bortolossi (Sandália masculina, Drive Car, Drive Car II, Classic, Deportivo).
- Charlotte Halton (*Linea Bella, London, Bailarina, Flower, Rasteiro, Veneza, Vanguarda, Tropical, Venisse, Dorothy, Puppe, Donna, Bailarina II, Confort*).

O produto principal da empresa é o calçado do tipo mocassim, que tem um estilo clássico e moderno, e combina conforto com estética.

O mocassim é um calçado com costura na parte superior da gáspea (espelho), com cabedal, envolvendo todo o pé, inclusive a sola, quando é chamado de mocassim tubular (BORTOLOSSI, 2008).

### **6.2.2 Design e conforto**

A criação do calçado na Bortolossi baseia-se nas tendências da moda internacional. Para isso, a empresa faz pesquisa de mercado com os clientes e com os representantes, faz viagens para a Europa e para os centros de moda mundial, e visita as principais feiras do setor (BORTOLOSSI, 2008).

### **6.2.3 Mercado Internacional**

A Bortolossi iniciou sua participação no mercado internacional através de exportações não regulares, ou exportações indiretas, no ano de 1975, quando o governo inglês começou a importar sapatos do Brasil. De lá pra cá, a empresa foi aumentando seu volume de exportações até chegar a exportar 80% do total de seu faturamento.

Segundo o gerente de exportação, depois de passar por diversas crises cambiais, a empresa decidiu ampliar sua participação no mercado interno, passando a exportar 50% do seu faturamento distribuídos em mais de vinte países, e 50% para o mercado interno.

A estrutura da exportação, hoje, conta com um gerente de exportação que atende aos principais mercados, caso dos Estados Unidos, da Europa, da Arábia Saudita, do Japão, e de África. Com exceção dos Estados Unidos, onde o gerente de exportação atende aos clientes de forma direta, a empresa possui um representante em cada uma das regiões citadas. No Brasil, possui uma secretária que auxilia em toda a parte de documentação e operação dos embarques. Na área de logística, a empresa possui despachante e serviços de transporte terceirizado.

## 6.2.4 Mercado Norte-Americano

A Bortolossi começou a exportar para o mercado dos Estados Unidos na década de 1980, via agente independente quando o então modelista da empresa decidiu ir para os Estados Unidos para trabalhar como representante comercial. O modelista captava a tendência do mercado, apresentava o modelo ideal e a empresa fabricava o produto.

Dessa forma, nos primeiros anos, a empresa começou a vender muito bem nos Estados Unidos. Na época, o representante chegou a vender para empresas de grande porte do mercado norte-americano.

Quando o trabalho começou a mostrar resultados significativos, uma das empresas norte-americanas decidiu contratar o representante comercial da Bortolossi, o que diminuiu consideravelmente os pedidos, e fazendo a empresa retornar ao seu estágio inicial de exportação indireta, ou exportações não regulares.

Nesse meio tempo, conforme conta o gerente de exportação, a China começou a despontar no cenário internacional e, praticamente, os poucos pedidos que ainda chegavam ao Brasil, começaram a desviar-se para os exportadores chineses.

Conforme conta o gerente:

Quando a China começou a crescer no mercado, eles começaram a tirar todos os pedidos do Brasil. O próprio Clóvis (representante da empresa na ocasião) começou a mandar os pedidos para a China, e aí a gente perdeu o contato. Hoje, todos os pedidos da Steve Medem vão para a China e não vem mais para o Brasil. Isto já fazem (*sic*) uns dez anos.

Portanto a China começava a tornar-se uma forte ameaça para os exportadores brasileiros, dificultando bastante o trabalho de exportação da empresa para o mercado norte-americano.

A partir do ano de 2003, a empresa tentou retomar os contatos perdidos no mercado dos Estados Unidos através do novo gerente de exportação, que passou a viajar regularmente para o país no intuito de resgatar alguns distribuidores perdidos e iniciar um novo trabalho com lojistas. O próprio gerente conta a sua experiência: “Eu fui para os Estados Unidos para recuperar o lojista. Eu tive algumas dificuldades, o país é muito extenso, dificuldade em encontrar os compradores, muita burocracia, tive dificuldade naquela época. Mesmo assim eu

consegui algumas lojas, fiz algum contato e as coisas melhoraram”. Então, a partir das primeiras viagens, a empresa voltou a fornecer para os Estados Unidos tanto para o lojista, através da exportação direta, quanto para os distribuidores que vinham às feiras brasileiras buscar novos fornecedores, ou seja, exportação indireta.

Com os resultados positivos, a empresa passou a participar novamente de feiras nos Estados Unidos. Novas oportunidades apareceram nessas feiras, mas com a nova queda do dólar, a empresa recuou mais uma vez, porque todas as oportunidades que apareciam exigiam investimentos na fábrica, e a empresa não queria arriscar.

Mesmo assim, nos dias de hoje, a participação das vendas para o mercado norte-americano chega a 20% do faturamento total das exportações.

Segundo o gerente de exportação, além de o mercado norte-americano ser um mercado de grande volume distribuído em cadeias de lojas de grande porte, os produtos da empresa sempre tiveram boa aceitação nesse mercado. Basicamente, o diferencial do sapato está no conforto. Os norte-americanos sempre elogiaram o conforto e a qualidade dos calçados Bortolossi.

#### 6.2.4.1 Estratégia no mercado norte-americano

A Bortolossi atua no mercado norte-americano de duas maneiras:

- Venda direta para *trading companies* – Venda para o importador que vem ao Brasil comprar o produto. Nesse tipo de estratégia, o importador define o *design* e, geralmente, compra em maiores quantidades com a marca de terceiros.
- Venda direta para o varejista – Venda para o lojista que raramente vem ao Brasil comprar os sapatos, e compra em menores quantidades os modelos que já existem na coleção da empresa.

O modo de entrada no mercado norte-americano escolhido pela Bortolossi é o modo de exportação. O modo de exportação encontra-se nos estágios iniciais do processo, exige quase nenhum comprometimento com os recursos da empresa, e fornecem pouca informação sobre o mercado.

A venda direta para as *trading companies*, segundo o gerente de exportação da empresa, está ficando cada vez mais difícil, porque os norte-americanos estão participando cada vez menos das feiras, e comprando cada vez menos os calçados brasileiros. Outro agravante é o processo de exportação, ou seja, da operação propriamente dita. O comprador norte-americano tem muito poder, e dificulta o fluxo de informação para o exportador.

A estratégia de venda para o varejo norte-americano é considerada ideal para a empresa por dois motivos: primeiro, porque a China não possui a agilidade e a flexibilidade na entrega dos produtos que as empresas brasileiras possuem; segundo, porque o contato mais próximo com o lojista dá ao exportador maior controle sobre as informações do mercado.

No entanto, esse tipo de estratégia apresenta alguns problemas. Comenta o entrevistado:

Tem um lojista que está comprando de nós, ganhou confiança com o tempo de trabalho, e ele segue, mesmo sem a gente ir até lá, comprando o mesmo volume. Começou comprando 100, depois passou para 200 pares e agora o pedido dele não baixa de 1000 pares. Ele é dono de loja e compra sempre em cima da hora, ao invés do distribuidor que compra com seis meses de antecedência. Eu tô trabalhando com ele como se fosse mercado interno. Tem coisa que a gente entrega pra ele em 40 dias, 20 dias de produção/ 20 dias entrega. Na China eles nunca fariam isso, lá é um modelo um contêiner duas cores, no máximo.

Acrescenta ainda o gerente de exportação:

A gente tem até um cliente lojista. Nós até preferimos trabalhar direto com lojista, mas eles não vêm ao Brasil. Tentei melhorar isso, fiquei um ano nos Estados Unidos, só que eles têm um pouco de receio, eles pedem prazo no pagamento, tem a questão burocrática também, eu acabei tendo dificuldade. Tem gente que pede 100 pares aí eu não conseguia vender, eles são bem desconfiados.

Conforme relata o gerente da empresa, os pedidos pequenos e o receio do lojista norte-americano em fazer contato e aproximar-se do exportador brasileiro são os principais problemas para utilizar este tipo de estratégia.



#### 6.2.4.2 Processo de exportação

O processo de exportação da Bortolossi começa quando os importadores vêm para o Brasil visitar as feiras de inverno, que acontece em janeiro, e verão, que acontece em julho.

Na feira de inverno em janeiro, por exemplo, os importadores fazem o pedido de amostra. A empresa envia as amostras em mais ou menos 15 dias. Geralmente, entre a metade de janeiro e início de fevereiro chegam as amostras para os importadores nos Estados Unidos. Quando os importadores as recebem, eles oferecem-nas para os lojistas norte-americanos. Lá pelo mês de abril, os importadores mandam o pedido para a fábrica. Com o pedido na fábrica começa a produção.

O tempo de produção é de 45 a 60 dias até a data do embarque. Na maioria dos casos, o preço negociado pela empresa é FOB (*Free on Board*), ou seja, a empresa deve colocar a mercadoria no porto, ou aeroporto, indicado pelo importador. Quando a quantidade é muito pequena, o transporte utilizado é o avião, mas, na maioria dos casos, as mercadorias são transportadas de navio.

Os pedidos para os importadores são enviados para um depósito indicado por eles. Em alguns casos é solicitado à empresa no Brasil que coloque na embalagem o nome do cliente para que a mercadoria seja enviada direto para o lojista, cliente do importador.

Embarcada a mercadoria no porto, os sapatos chegam aos Estados Unidos no mês de junho para serem comercializados nos meses de julho e agosto. Em agosto e setembro os norte-americanos fazem uma liquidação. Nesse meio tempo, em julho, já acontece a feira de verão para vender os calçados para os lojistas em setembro, outubro nos mesmos moldes da produção de inverno.

Quanto ao pagamento, geralmente, os importadores fazem um depósito de 30% no pedido e o saldo na entrega do produto ou através de Carta de Crédito.

#### 6.2.4.3 Barreiras no mercado dos Estados Unidos

Para a Bortolossi, o mercado norte-americano é um mercado muito interessante, porque tem volume, não possui fabricação local e porque os modelos estão sempre se

renovando. Apesar desses fatores, a empresa identifica diversas barreiras que podem atrapalhar o desenvolvimento das operações nesse mercado.

Segundo o gerente de exportação, quando a empresa decidiu participar com uma estratégia de maior envolvimento no mercado, ela teve dificuldade em obter as informações, principalmente, as de ordem legal, ou seja, informações sobre abertura de empresa, legislação local etc. necessárias para avançar nos projetos.

#### *6.2.4.3.1 Barreiras da negociação*

Para a empresa, o mercado norte-americano, apesar de grande em volume e extensão, é controlado por poucos distribuidores. Os distribuidores conhecem uns aos outros, e impedem o avanço dos exportadores brasileiros. Além disso, a relação do exportador com o lojista não é boa. Os distribuidores e importadores que costumam vir ao Brasil comprar os produtos procuram afastar sempre que podem o exportador do lojista. Segundo o gerente de exportação da empresa:

Um dos motivos de decidir por não fazer a parceria em montar um depósito para vender para os lojistas foi que nós ficamos com medo de perder os importadores que já eram nossos clientes. Os EUA têm muito isso de fazer boicote. Na Flórida eu vendo para um ou dois distribuidores no máximo. Tu tens que fazer a marca que a fábrica quer. A competição entre eles é muito forte. Teve uma vez que eu vendi na Florida e na Califórnia e tive problema. Eles me chamaram a atenção, falaram que não dava desse jeito.

O gerente ainda acrescenta que é muito difícil de desenvolver um trabalho de marca no mercado, alegando que os importadores fazem de tudo para impedir. “Se eles vissem o modelo deles com a minha marca eles ficavam indignados”, diz o gerente.

O importador tem poder, e usa esse poder para dificultar o trabalho do exportador brasileiro. Portanto, a negociação entre exportadores e importadores torna-se uma barreira importante no processo de internacionalização da Bortolossi no mercado norte-americano.

#### 6.2.4.3.2 *Barreiras econômicas*

Solicitado para que destacasse as principais barreiras para negociar com o empresário norte-americano, o gerente de exportação da Bortolossi afirmou que a concorrência com a China é a principal barreira.

Comenta o entrevistado: “A grande barreira pra nós é a concorrência com a China, Hoje o nosso preço está entre 14 e 15 dólares. O mocassim na China custa sete dólares. Com esse valor fica difícil de concorrer”. O entrevistado acrescenta ainda mais:

A concorrência chinesa complicou um pouco. Tu vê pelos índices do Brasil que era de US\$ 600 milhões de pares anuais está caindo um monte e as vendas da China seguem aumentando, principalmente para o mercado americano. Isso junto com o problema do dólar em relação ao real. Acho que estes foram os principais problemas que nós enfrentamos lá nos EUA. A oferta de calçados chineses nos EUA é imensa. Tu fazes a feira de calçados em Las Vegas tem um pavilhão imenso só da China. No Brasil, nessa última que eu fui em agosto de 2006, tinha quatro ou cinco exportadores brasileiros. Então ficou muito difícil. Antes do problema do dólar tinha mais exportadores e até dava para competir, mas depois ficou muito difícil.

Portanto, na percepção do gerente da empresa, a concorrência com a China é ainda pior que as oscilações cambiais.

#### 6.2.4.3.3 *Barreiras culturais*

As barreiras culturais também prejudicam o trabalho da empresa no mercado norte-americano. O gerente de exportação da empresa comenta que, quando ele esteve nos Estados Unidos para buscar novos negócios, teve muitas dificuldades com a maneira de ser e com a maneira de fazer negócio do empresário norte-americano. Relata:

Quando eu ia vender, eu colocava os calçados em cima da mesa e eles falavam “pode guardar tudo, obrigado, eu vou te acompanhar até a porta”. Aqui quando a gente recebe alguém de fora a gente convida para almoçar, tomar um café, não manda embora. No início eu ficava chateado, mas depois eu me acostumei.

Na percepção do gerente da empresa, a maneira de fazer negócios do norte-americano é diferente da maneira de fazer negócio do brasileiro.

Percebe-se também que a identificação com a Europa e o mercado europeu é muito maior do que com os norte-americanos:

A idéia de tentar a Europa também tem a ver com o fato de eu ter passaporte italiano, facilidades que a gente encontra. Nos Estados Unidos o americano é mais pé atrás. Nunca ninguém me propôs uma parceria nos Estados Unidos como estão me propondo na Europa. A burocracia eu achei maior também.

A percepção de distância dos Estados Unidos em relação ao Brasil também é destacada pelo entrevistado. O gerente da empresa sente-se mais à vontade para tratar com o mercado europeu do que com o mercado norte-americano.

Portanto, as diferenças culturais podem afetar a percepção do gerente da Bortolossi, contribuindo assim para os resultados obtidos pela empresa no mercado norte-americano.

#### *6.2.4.3.4 Barreiras de comunicação*

A experiência de um ano nos Estados Unidos tentando fazer as vendas da empresa no mercado norte-americano mostra que existem barreiras com relação à comunicação entre os países. Comenta o entrevistado:

Em não tive muito problema na Flórida porque o pessoal do ramo do calçado todo fala espanhol. Eu latino, os caras que vem para o Brasil também falam espanhol. Eles sempre me receberam bem. Teve um caso uma vez que o cara perguntou o que eu estava fazendo ali. Nunca tive nenhum problema de ser mal recebido. Os americanos são rápidos, são muito diretos. Isso no início me incomodava um pouco, mas depois eu vi que eles são assim mesmo. Eles eram duros, mas depois te chamavam dois, três meses depois para conversar sobre os sapatos.

Conforme destaca o entrevistado, o idioma parece não ter sido uma barreira no processo, talvez porque ele estivesse na Flórida, onde a comunidade latina é muito grande. Com relação à comunicação, de fato, o entrevistado teve alguma dificuldade no início do período em que esteve nos Estados Unidos.

#### 6.2.4.3.5 Barreiras internas da empresa

Entre todas as barreiras identificadas, percebe-se que a cultura da empresa e a forma como os gerentes conduziram os negócios durante os últimos anos contribuíram significativamente com os resultados obtidos até o presente momento no mercado norte-americano. Percebe-se também que esse tipo de problema não teve relação com uma decisão equivocada ou má administração dos negócios, mas sim está relacionado com as mudanças que ocorreram no setor calçadista internacional e com a necessidade de a empresa enquadrar-se no novo cenário. Segundo o gerente de exportação da empresa, se as fábricas no Brasil fortalecessem suas marcas, a situação seria diferente. Comenta o entrevistado:

Se tivessem colocado o nome brasileiro no mercado americano a muito tempo atrás hoje a história seria diferente. Se nós tivéssemos com a nossa marca Charlotte nos Estados Unidos a dez anos atrás hoje eu acho que nem a China seria uma ameaça tão grande e eles seguiriam comprando da gente.

O fato de a Bortolossi ser uma empresa familiar pode, também, ter contribuído para os acontecimentos dos fatos. Uma empresa com tradição e bem sucedida no mercado de exportações teve dificuldades de mudar e adaptar-se à nova realidade do mercado internacional, especialmente em um mercado maduro como é o mercado norte-americano. O gerente de exportação explica:

A fábrica é bem familiar, o diretor é meu tio, o setor de compras é de um outro tio. Laços familiares bem fortes. A gente está tentando melhorar a organização, montar um esquema melhor mais profissional. Antigamente, os estrangeiros vinham diziam o pedido e nós entregávamos e o dólar não baixava nunca, nunca se pensava no mercado interno, a exportação era muito boa. Quem se preveniu um pouco se deu bem.

Apesar dos problemas, a empresa parece querer mudar. Cientes da necessidade de mudanças a empresa até sugere alguns passos para ser bem sucedida no mercado norte-americano:

Nós temos interesse total no mercado norte-americano, pra mim é o melhor mercado que existe. Talvez desenvolver um produto com alguma tecnologia, um diferencial.

O distribuidor americano te compra em quantidade muito maior que o da Europa. A saída que eu vejo para vender nos EUA é montar uma estrutura e um depósito lá. Se eu tivesse, ou talvez eu fosse o administrador da empresa naquela época eu teria feito. Agora hoje é muito difícil. Se eu tivesse montado uma estrutura há alguns anos atrás, hoje eu já estaria com um nome no mercado americano. Na época do dólar um por um não foi tão ruim assim porque a China ainda não tava no mercado. O meu tio também é um cara muito conservador, talvez em modelagem que a gente tem que investir a gente não investe. São coisas que eu faria, e que o importador reclama também. Eu acho que são investimentos que são necessários. Ainda mais nos dias de hoje que a moda está mudando toda a hora. Nós nos acostumamos com a maneira de trabalhar de antigamente onde nós vendíamos, por exemplo, um mesmo modelo de sapato para a Inglaterra durante 10 anos.

Mesmo não tendo o resultado esperado no mercado norte-americano, parece que as vendas no passado e as constantes tentativas feitas com viagens e contatos deram um pouco de experiência para a empresa. O aprendizado obtido até o momento parece, ao menos, suficiente para saber o que fazer no futuro, pelos menos é o que demonstra o gerente da empresa.

#### *6.2.4.3.6 Barreiras financeiras*

Os recursos financeiros parecem ser uma barreira significativa no processo de internacionalização da Bortolossi. Nas várias tentativas de participar do mercado norte-americano com estratégias de maior envolvimento, a empresa esbarrou nos altos investimentos de, como por exemplo, contratar advogados, abrir uma empresa, montar *showroom* de vendas, ou até de estabelecer um depósito próprio para fazer a distribuição dos seus produtos. Justifica o gerente da empresa:

No mercado norte-americano os investimentos são altos e talvez demorasse um pouco o retorno disso, a gente até conversou com algumas empresas que faziam isso pra nós que cobraram em parceria, seria um investimento alto. Na época a gente falou com uma empresa de lá que nos cobraram para montar um *showroom* seriam uns 300 mil dólares com depósito e tudo.

Sempre que a empresa voltava seus esforços para entrar no mercado ela esbarrava em um obstáculo financeiro:

Quando a gente visitou a feira de Las Vegas, se estudou novos esforços para seguir no mercado americano, conseguimos bons contatos com outras marcas, tipo *Robert Wayne*, mas como assustou o dólar, gerava certo investimento da fábrica, nós ficamos com o pé atrás e paramos com a experiência. Foi o que aconteceu na época.

A barreira financeira aparece novamente quando o assunto é investir para montar uma estrutura para trabalhar com o lojista “O ideal seria montar, o custo é alto, mas, hoje, talvez uma saída seria montar uma estrutura e vender diretamente ao lojista”, comenta.

As barreiras percebidas pelo gerente de exportação da empresa encontradas no estudo de caso da Bortolossi podem ser agrupadas em fatores externos, casos das barreiras econômicas e financeiras, e pelos fatores internos, casos das barreiras de negociação, comunicação, culturais e barreiras internas da empresa.

## **7 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos estudos de caso é feita a partir dos elementos de investigação representados em cada um dos objetivos específicos do estudo. Os elementos de investigação são: o modo de entrada e o processo de exportação, a estratégia das empresas, as barreiras identificadas no processo e a comparação das estratégias adotadas pelas empresas com os pressupostos do modelo de Uppsala. A análise da relação das barreiras do setor com os elementos da distância psicológica de Rocha (2004) é feita em separado em uma subsecção específica.

Para isso, são analisados os dois estudos de caso de empresas do mesmo setor com trajetórias diferentes. Pelas diferenças de porte e foco de gestão, não serão feitas comparações diretas, mas levantadas questões pertinentes ao tema com base nos resultados dos dois casos.

### ***7.1 DISCUSSÃO DO CASO GRENDENE***

O primeiro elemento investigado no estudo de caso da Grendene, diz respeito ao modo de entrada da empresa no mercado e a decisão de comprometer mais recursos nos Estados Unidos. Segundo a literatura revisada no estudo, os fatores mais importantes, e que influenciam a decisão de como iniciar o processo de internacionalização das empresas, estão relacionados ou com a distância psicológica ou com o tamanho do mercado desejado.

No caso da Grendene, não só o tamanho, mas também a localização estratégica dos Estados Unidos foram motivos para a empresa decidir entrar nesse mercado. Para o gerente de exportação da empresa, o mercado norte-americano é grande, com alto poder aquisitivo e próximo dos países da América Central, outro mercado de interesse da empresa. Além desses motivos, a distância psicológica também parece ter influenciado na decisão da empresa de optar pelos Estados Unidos, não pela proximidade com a cultura norte-americana, mas sim pela dificuldade em atender o mercado europeu. Na visão da empresa, a Europa é um continente de muita diversificação cultural, por isso, mais difícil de atender os consumidores.



Portanto, na percepção dos responsáveis pelo processo de internacionalização da Grendene, os Estados Unidos são mais próximos do que a Europa.

Na percepção dos executivos da empresa, na comparação com a Europa, os Estados Unidos são um país psicologicamente mais próximo com um ambiente mais familiar. ‘Para montar uma operação na Europa é mais complexo do que nos Estados Unidos, pois os hábitos dos consumidores franceses, portugueses, ingleses e italianos são diferentes’, comenta o entrevistado.

Quanto à estratégia de internacionalização, a empresa parece ter seguido a cadeia de estabelecimento proposta por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) tendo um comprometimento gradual com o mercado conforme sugere o modelo de Uppsala.

A empresa começou com as exportações não regulares para investidores norte-americanos, sem comprometimento com os recursos e pouca informação do mercado. Depois, começou a exportar via agente ou representante comercial nos Estados Unidos, passando a ter mais informação sobre o mercado e as vendas, e algum comprometimento com o mercado. A seguir, montou uma subsidiária de vendas nos Estados Unidos e, por último, investiu na distribuição própria dos seus produtos, tendo mais controle sobre a informação do mercado e mais controle sobre os recursos.

Nesse caso, a empresa passou do modo de exportação para o modo de investimentos de forma gradual.

Quanto as oportunidades, quando a Grendene decidiu investir no mercado norte-americano, duas novas oportunidades surgiram para a empresa: montar uma distribuição própria e estabelecer as suas marcas próprias no mercado norte-americano.

Se a empresa não tivesse tomado a decisão de investir no mercado norte-americano, talvez ela não tivesse percebido os problemas existentes com a distribuição no mercado calçadista local, como comenta o gerente de exportação da empresa:

Mais cedo do que nós imaginávamos, nós tivemos que assumir a distribuição própria. Talvez a gente até tenha atropelado um pouco por que a gente viu que com os distribuidores locais a coisa não iria acontecer com a velocidade que a gente queria, então a gente resolveu assumir a distribuição própria. O processo a gente teve que acelerar por questões circunstanciais.

Nesse caso, o comprometimento com o mercado trouxe novas oportunidades para a empresa, conforme sugerem os autores.

Com a estrutura de distribuição montada, ficou mais fácil para a empresa estabelecer as suas marcas e competir com os chineses no mercado, conforme confirma o gerente de exportação da empresa:

Olha, algumas maneiras para escapar da concorrência com os chineses é estabelecendo as suas marcas no mercado, descobrir nichos de mercado onde tu consegues estabelecer a tua marca, aí tu consegues formar uma legião de consumidores do teu produto. Outra maneira é ter produtos diferenciados, produtos que sejam mais interessantes, não só em termos de preço, mas também em termos de qualidade, de materiais, que seja diferente, que ele signifique para o lojista uma opção diferenciada que possa agradar os consumidores dele.

Portanto, o investimento e o comprometimento com o mercado norte-americano trouxeram novos negócios para a empresa.

A estratégia da Grendene é estabelecer marcas próprias e oferecer produtos de melhor qualidade no modelo *First Cost*.

O processo de exportação das duas estratégias é quase o mesmo. A diferença está no grau de dificuldade imposto pelo cliente. Quando o produto vai para a Grendha Shoes Corporation, as dificuldades são menores, pois o exportador e o importador são da mesma empresa (integração vertical). Quando o produto vai para um cliente norte-americano, as dificuldades aumentam e as barreiras aparecem. Por exemplo, na fabricação do produto na integração vertical, o pedido vem discriminado com todas as informações e características necessárias. Já na estratégia *First Cost*, os compradores às vezes esquecem-se de passar as informações para a produção ou passam informações incompletas.

Para chegar a um alto grau de envolvimento no mercado e adotar estratégias mais complexas de internacionalização é preciso superar as barreiras impostas pelo processo de internacionalização. A Grendene superou as barreiras e por isso teve êxito no processo de internacionalização no mercado norte-americano.

A primeira barreira identificada no estudo de casos trata-se da barreira de negociação. Como o mercado norte-americano é um mercado de grande poder de compra e com uma oferta muito grande de fornecedores, os compradores normalmente dificultam o trabalho dos exportadores. Esse dado confirma o que Schmitz e Knorringa (2000) sugerem em seu estudo sobre o setor calçadista. Os autores sugerem que os compradores globais não costumam colaborar com os produtores, porque não querem perder o poder na cadeia global do tipo *buyer driven*.

A barreira econômica também foi citada pelos entrevistados em virtude de a China ter se tornado o maior produtor de calçados do mundo. Segundo o gerente da empresa, a China abastece 90% do mercado norte-americano de calçados e é uma barreira difícil de ser ultrapassada. Além da concorrência chinesa, os custos de produção e as freqüentes oscilações do câmbio foram também citados como barreiras econômicas.

Uma terceira barreira identificada é a barreira de comunicação. Os negócios do setor calçadista entre Brasil e os Estados Unidos parecem ter influência direta da comunicação, causada pelo idioma e pelo contexto na linguagem de cada país. Para evitar problemas com relação à comunicação, a Grendene adota uma política preventiva que consiste em formar sua equipe de vendas com vendedores norte-americanos. Segundo o gerente da empresa, além de falarem a mesma língua, na hora de fechar um negócio ou atender a uma reclamação, a forma como o norte-americano comunica-se é mais prática e objetiva do que a forma como o brasileiro o faz.

Com relação à barreira cultural, as evidências coletadas nas entrevistas sugerem que os gerentes da empresa, principalmente o gerente responsável pelas operações no mercado norte-americano, percebem uma diferença do norte-americano em relação ao brasileiro. Essa diferença pode ser constatada, quando o entrevistado diz que a empresa sempre teve vendedores norte-americanos “na linha de frente”, e que o pessoal da Grendene fica na retaguarda dessas pessoas dando o suporte necessário. O entrevistado completa dizendo que a empresa teve poucos problemas com o atendimento de clientes nos Estados Unidos, porque sempre trabalhou dessa forma. Portanto, o gerente reconhece e respeita as diferenças entre brasileiros e norte-americanos.

Um achado interessante nessa mesma linha, diz respeito aos relacionamentos, ou a barreira na formação dos relacionamentos entre brasileiros e norte-americanos. Os relacionamentos da empresa com os clientes e vendedores norte-americanos são responsáveis pelo bom andamento dos negócios, como comenta o entrevistado: “Hoje, obviamente, com os relacionamentos que se desenvolveram aqui, um contato direto não consegue gerar nenhum tipo de conflito ou problema”. Portanto, a partir das afirmações do entrevistado, é possível dizer que o alto grau de envolvimento da Grendene no mercado norte-americano fez a empresa estabelecer relacionamentos que contribuem para o melhor andamento dos negócios, conforme sugerem Johanson e Vahlne (2006) e Rocha (2004).

Para Johanson e Vahlne (2006), as diferenças das pessoas contribuem para a melhoria dos processos, dos produtos e das estratégias, porque são melhorias resultantes de

conhecimento novo. Além disso, um relacionamento implica a existência mútua de interdependência, confiança e conhecimento um do outro em diversas dimensões, como capacidades, necessidades e rotinas. Isso também gera oportunidades para as empresas.

Por último está a barreira financeira. Devido aos investimentos necessários para participar do mercado norte-americano e das barreiras existentes que aumentam o tempo de penetração no mercado, os recursos financeiros podem se tornar um obstáculo no processo de internacionalização das empresas exportadoras de calçados.

## **7.2 DISCUSSÃO DO CASO BORTOLOSSI**

O primeiro elemento investigado no estudo de caso da empresa Bortolossi é o modo de entrada da empresa no mercado norte-americano. Segundo o gerente de exportação da empresa, a Bortolossi decidiu participar do mercado norte-americano por causa do tamanho do mercado, principalmente pelo volume de compras que importadores norte-americanos costumam fazer.

Quanto ao comprometimento com o mercado norte-americano, pode-se dizer que a empresa iniciou o processo de internacionalização com o mercado norte-americano através de exportações via agente independente, ou representante comercial. A seguir, depois de perder seu representante para um comprador norte-americano, a empresa passou a fazer exportações não regulares. A partir de novas investidas no mercado, a empresa começou a fornecer também para um lojista norte-americano, caracterizando uma exportação direta.

Com base nos dados coletados e na literatura revisada, é possível dizer que a empresa Bortolossi não seguiu a seqüência de estágios da cadeia de estabelecimento. Além disso, o caso Bortolossi ainda confirmou as principais fraquezas da teoria ressaltadas por Anderssen (1997).

A Bortolossi hoje faz exportações via *trading companies* e exportação diretas para o varejo norte-americano. O autor também diz que o modelo de estágios é um modelo determinístico, ou seja, a firma inicia o processo no estágio um, passa para o estágio dois, e assim sucessivamente, negando a habilidade da firma de fazer uma escolha estratégica a respeito do modo de entrada apropriado. Neste caso, a Bortolossi começou o processo pelo estágio dois (exportação via agente). Por último, o autor diz que a cadeia de estabelecimento

de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) não permite mudanças com relação à diminuição do comprometimento no mercado. Quando a Bortolossi perdeu seu representante nos Estados Unidos, ela voltou a fazer exportações não regulares, diminuindo o grau de envolvimento no mercado. Portanto, pode-se dizer que o processo de internacionalização da empresa não pode ser entendido a partir do modelo de Uppsala, pois não seguiu a ordem seqüencial proposta pelos autores do Modelo de Uppsala

Mesmo tendo retomado o foco no mercado, hoje a Bortolossi faz exportação indireta, através da venda para as *trading companies*, e faz exportação direta para o varejo norte-americano, classificando sua estratégia de internacionalização no mercado no modo de exportação, que se caracteriza por uma estratégia baseada nos estágios iniciais do processo de internacionalização. É uma estratégia de pouco envolvimento e pouco comprometimento com recursos.

Nas duas estratégias, exportação indireta e direta, o processo de exportação é o mesmo. A empresa visita as feiras para descobrir as tendências, produz as amostras, oferece as amostras nas feiras, recebe os pedidos, fabrica os produtos e entrega o produto para os clientes.

Ficou claro nas entrevistas que as *trading companies* estão vindo cada vez menos para o Brasil atrás dos calçados brasileiros, e o trabalho com o varejo norte-americano ainda é insuficiente, mostrando que a Bortolossi precisa pensar novas estratégias para negócios futuros com o mercado norte-americano.

No entanto, para adotar estratégias mais complexas em que as atividades de *design* e de marca são controladas pelo exportador, é preciso superar as barreiras identificadas pelo gerente de exportação da empresa.

A primeira barreira identificada pelo gerente da empresa é a barreira da negociação, como comenta o entrevistado:

Um dos motivos de decidir por não fazer a parceria em montar um depósito para vender para os lojistas foi que nós ficamos com medo de perder os importadores que já eram nossos clientes. Os EUA têm muito isso de fazer boicote. Na Flórida eu vendo para um ou dois distribuidores no máximo.

Outra barreira identificada no caso Bortolossi é a barreira econômica. A barreira econômica existe basicamente por causa da concorrência da China e da alta competitividade do mercado norte-americano.

A maneira de comunicar-se do norte-americano também prejudicou o trabalho da empresa nos Estados Unidos. Para o gerente da empresa, o idioma não foi barreira porque a grande parte dos compradores do Estado da Florida fala espanhol, mas a empresa teve dificuldade de adaptar-se com a forma direta de comunicação adotada pelos norte-americanos, caracterizando assim uma barreira de comunicação.

Uma terceira barreira identificada no estudo é a barreira cultural. A barreira cultural, citada pelo entrevistado, refere-se à maneira de ser, de fazer negócios do comprador norte-americano e da percepção de distância cultural com o mercado. Segundo o gerente da empresa, o comprador norte-americano tem uma forma peculiar e diferente de receber os vendedores.

Quanto à percepção do gerente da Bortolossi em relação ao empresário norte-americano, apesar de ter passado um ano nos Estados Unidos, percebe-se que a identificação com o europeu é muito maior do que a com os norte-americanos. Comenta: “A idéia de tentar a Europa também tem a ver com o fato de eu ter passaporte italiano, facilidades que a gente encontra. Nos Estados Unidos o americano é mais pé atrás. Nunca ninguém me propôs uma parceria nos Estados Unidos como estão me propondo na Europa”. Portanto, a percepção de distância com os Estados Unidos é maior do que com a Europa.

Os problemas internos da Bortolossi também foram revelados na entrevista. Segundo o gerente da empresa, a Bortolossi possui uma mentalidade conservadora que precisa ser modificada para poder competir no cenário globalizado de hoje. Além disso, se a empresa tivesse colocado a sua marca há alguns anos atrás, hoje os sócios não estariam tão preocupados com os calçados chineses, completa. Ser capaz de se adaptar com as condições do mercado significa adaptar-se também com as expectativas dos consumidores.

Além de fazer uma autocrítica da forma como a empresa elaborou a sua estratégia no mercado norte-americano nos últimos anos, o gerente entrevistado também fez ressalva das dificuldades impostas pelo governo brasileiro.

Por último está a barreira financeira. No caso Bortolossi, as evidências levam a crer que os recursos financeiros são essenciais para que a empresa possa enfrentar, principalmente, as barreiras econômicas (concorrência com a China) e as barreiras de negociação com o comprador norte-americano. Tais barreiras fazem com que o processo de internacionalização leve tempo para concretizar-se exigindo das empresas recursos que possam suprir os investimentos iniciais do processo.

### ***7.3 DISCUSSÃO ENTRE OS CASOS GRENDENE E BORTOLOSSI***

Na discussão dos casos é possível fazer algumas observações que podem ser importantes para a conclusão da pesquisa. Como nos casos individuais, a análise comparativa é feita a partir dos aspectos relevantes da pesquisa. São eles: o processo de exportação, a estratégia da empresa, as barreiras identificadas, a percepção dos gerentes da empresa, e os pressupostos do modelo de Uppsala.

Quanto ao processo de exportação, as duas empresas apresentam as mesmas características, exceto na estratégia de marcas da Grendene em que o pedido de compra é feito pela subsidiária da empresa nos Estados Unidos, eliminando os pontos de atritos que normalmente ocorrem, quando o exportador é diferente do importador. No entanto, quando a exportação é feita diretamente para o importador norte-americano as características no processo são exatamente as mesmas nos dois casos.

A estratégia da Grendene de aumentar o comprometimento de recursos com o mercado norte-americano trouxe novos negócios para a empresa, como a distribuição própria e o estabelecimento de marcas no mercado norte-americano. No caso da Bortolossi, isto não ocorreu porque a empresa não conseguiu superar as barreiras do processo identificadas no estudo. É possível dizer, então, que o processo de internacionalização da Bortolossi não foi gradual, conforme sugere Johanson e Vahlne (2006), porque a empresa não superou as barreiras do processo.

Comparando as barreiras identificadas dos dois casos, pode-se afirmar que as barreiras identificadas no caso Grendene são praticamente as mesmas encontradas no caso Bortolossi: barreiras econômicas, de negociação, de comunicação, culturais, e financeiras.

Tanto as barreiras econômicas (concorrência com a China) quanto as barreiras de negociação (dificuldades do exportador brasileiro em negociar com o comprador norte-americano) podem ser consideradas barreiras específicas do setor calçadista no mercado norte-americano devido às circunstâncias do mercado de calçados.

As barreiras de comunicação (idioma e contexto), apesar de terem sido identificadas nos dois casos, tiveram maior destaque no caso Grendene. Talvez o motivo esteja no fato de que elas sejam parte de um estágio mais avançado do processo de internacionalização, como por exemplo, problemas que possam prejudicar as tarefas do dia-a-dia da empresa no mercado norte-americano. Como a Bortolossi não chegou ao mesmo estágio que a Grendene, ou seja,

não teve de lidar com o cliente e o consumidor no mercado-alvo, talvez ela não consiga perceber a existência dessas barreiras.

Quanto às culturais, embora as duas empresas não reconheçam as diferenças culturais como uma barreira no processo, a Grendene entende que as diferenças culturais precisam ser respeitadas para que o trabalho seja bem elaborado, o que torna possível inferir que as diferenças culturais são barreiras e que foram superadas pela empresa. Além disso, ficou claro que a Bortolossi percebe o mercado norte-americano mais distante do que a Grendene o percebe.

Embora ambas as empresas tenham porte diferente, a barreira financeira aparece nos dois casos. Ficou claro que os recursos financeiros são fundamentais para o sucesso das empresas do setor no mercado norte-americano. No caso Grendene, em função do seu tamanho e faturamento, a empresa conseguiu esperar o retorno dos seus investimentos. No caso Bortolossi, parece que, sempre que há uma nova oportunidade no mercado norte-americano, a empresa recua devido aos altos investimentos.

Entre as barreiras que só aparecem em um dos casos, estão as barreiras internas da empresa (Bortolossi) e as barreiras dos relacionamentos (Grendene).

No caso Bortolossi, aparece a barreira interna da empresa. Essa barreira mostra que o apego ao modelo tradicional de exportação e a gestão familiar dificultam a adaptação da empresa ao novo cenário global. Em razão disso, a falta de investimentos no mercado norte-americano no passado deixa a empresa em uma situação muito difícil para competir com os chineses, explica o gerente da empresa. Isto acabou se tornando uma barreira no caminho da empresa.

Os relacionamentos, conforme relata o gerente da Grendene, são importantes para a continuidade dos negócios nos Estados Unidos. Segundo ele, são os relacionamentos que vão projetar a empresa no mercado e evitar qualquer tipo de problema que ela possa ter. A respeito de relacionamentos, a literatura confirma o que diz o gerente da Grendene, principalmente os estudos mais recentes sobre o Modelo de Uppsala que dão ênfase à criação de relacionamentos para diminuir as incertezas do mercado, e os estudos de Rocha (2004) que dizem que os relacionamentos são os principais mediadores da distância psicológica. Portanto, se a empresa não for capaz de criar e manter novos relacionamentos, ela não poderá não ter capacidade de participar do mercado internacional.



<b>ELEMENTOS DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>GRENDENE</b>	<b>BORTOLOSSI</b>
Diferenciais da empresa	Foco no <i>design</i> e no <i>marketing</i>	Foco no <i>design</i> e no conforto
Modo de entrada no mercado norte-americano	Exportação não regular Exportação via agente Subsidiária de vendas nos EUA Distribuição própria.	Exportação via agente Exportação não regular Exportação indireta / Exportação direta
Estratégia de internacionalização	Estratégia com marcas próprias Estratégia <i>First Cost</i>	Venda via <i>trading companies</i> s/ marcas próprias Venda para varejo nos EUA s/ marcas próprias
Processo de exportação	Estratégia de marcas: Grendene – <i>Grendha Shoes</i> – cliente nos EUA Estratégia <i>First Cost</i> : Grendene – Cliente nos EUA	Via <i>Trading</i> / varejo nos EUA: Recebe o cliente no Brasil Manda amostra Produz Entrega o produto
Barreiras no setor calçadista entre Brasil e EUA	Barreiras da negociação, barreiras financeiras, barreiras econômicas, barreiras culturais, barreiras de comunicação, barreiras do relacionamento.	Barreiras da negociação, barreiras financeiras, barreiras econômicas, barreiras culturais, barreiras de comunicação, barreiras internas da empresa

**Quadro 9 - Resumo dos casos Grendene e Bortolossi.**

Fonte: Elaborada pelo autor.

## **7.4 RELAÇÃO DAS BARREIRAS IDENTIFICADAS NO ESTUDO COM OS ELEMENTOS DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA DE ROCHA (2004)**

A literatura sobre o fenômeno da distância psicológica diz que mais importante do que tentar medir a distância psicológica entre dois países é tentar entender os fatores, ou elementos, que estão por trás do fenômeno. Além disso, a diminuição da distância psicológica, a partir do entendimento dos elementos, pode acelerar o tempo de penetração da empresa no mercado-alvo. A partir desses dois aspectos, e, na tentativa de entender os fatores que estão por trás do fenômeno no setor calçadista gaúcho com o mercado norte-americano, analisam-se as barreiras identificadas nos estudos de caso com os elementos da distância psicológica do estudo de Rocha (2004).

O ponto de partida para a análise é o quadro de Rocha (2004).

<b>Percepções sobre pessoas</b>	<b>Percepções sobre ambiente de negócios</b>	<b>Percepções sobre microambiente</b>
Comunicação Língua Relacionamentos de fácil estabelecimento	Maneiras de fazer negócios <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características dos produtos</li> <li>▪ Canais de distribuição</li> <li>▪ Disponibilidade de mídia</li> <li>▪ Práticas de negócios</li> <li>▪ Relações com empregados</li> <li>▪ Práticas de negociação</li> </ul> Expectativas dos consumidores Qualidade dos produtos <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nível de serviço</li> <li>▪ Entrega</li> </ul>	Maturidade do mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividade da concorrência</li> <li>▪ Competição de preço</li> </ul> Sistema econômico <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento econômico</li> <li>▪ Estabilidade</li> </ul> Sistema regulatório <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leis trabalhistas</li> <li>▪ Sindicatos</li> <li>▪ Regras de crédito</li> </ul>

**Quadro 10 - Os elementos da distancia psicológica e as barreiras encontradas nos estudos de caso.**  
 Fonte: Adaptado do estudo de Rocha (2004).

O primeiro elemento da distância psicológica analisado é a maturidade do mercado. Rocha (2004) diz que maiores níveis de competição eram associados a mercados mais maduros, como a Europa e os Estados Unidos, e eram considerados mercados não atrativos e mais competitivos.

O mercado norte-americano do calçado mostra-se como um mercado altamente maduro e competitivo. A concorrência com a China, identificada pelos entrevistados nos dois estudos de caso, apresenta-se como a principal barreira no processo de internacionalização das empresas do setor calçadista gaúcho. A barreira econômica está relacionada a fatores externos da empresa, e, por isso, faz parte do grupo de percepções sobre o macroambiente.

O segundo elemento analisado é o elemento maneira de fazer negócios. Rocha (2004) afirma que alguns países são mais eficientes e confiáveis para fazer negócios do que outros, e possuem diferentes padrões de qualidade de produto, canais de distribuição, práticas e rotinas de negócios e comportamento dos trabalhadores.

Os dois estudos de casos mostraram que o comportamento do comprador norte-americano é influenciado pelas circunstâncias do setor calçadista internacional. Na percepção dos entrevistados, a oferta de produtos e a quantidade de fornecedores disponíveis no mercado influenciam negativamente o comportamento do comprador norte-americano. Esse fato compromete a confiança entre o exportador e o comprador, e acaba dificultando a negociação de ambos. Portanto, essa barreira foi chamada de barreira da negociação. A barreira da negociação está no grupo de percepções sobre ambiente de negócios, e está relacionada a fatores internos da empresa.

Os dois próximos elementos analisados estão relacionados com a comunicação, e, por isso, são chamados também de barreiras de comunicação. Rocha (2004) diz que a comunicação mais ou menos literal utilizadas pelos empresários em diferentes países dificulta a comunicação e prejudica os negócios internacionais.

As diferenças na maneira de comunicar-se dos brasileiros e dos norte-americanos ficaram evidentes nos dois casos, principalmente no caso Grendene. Na percepção do gerente de exportação responsável pelo mercado norte-americano, os norte-americanos, além de conhecerem uns aos outros, eles também se comunicam de maneira mais direta, ou seja, mais literal do que os brasileiros. Por isso, a empresa utiliza vendedores norte-americanos, e acredita que tem sucesso no mercado devido a essa decisão. No caso Bortolossi, o gerente entrevistado também relatou que foi difícil de adaptar-se a maneira direta de comunicar-se do norte-americano.

Rocha (2004) diz que não falar ou entender o idioma dificulta os negócios entre os países. Com relação ao idioma pouco foi destacado sobre este elemento especificamente. Em ambos os casos, no entanto, ficou claro que é preciso saber entender e falar o inglês para poder ter êxito nos negócios. O idioma acaba tendo mais destaque em função da existência

das outras barreiras citadas, pois, quanto mais difícil for o processo, mais importante torna-se a comunicação e o idioma. Tanto idioma quanto a comunicação estão no grupo de percepções sobre pessoas do estudo de Rocha (2004), e estão relacionados a fatores internos da empresa.

O próximo elemento analisado é o elemento relacionamento. Empresários em determinados países têm mais facilidade de estabelecerem relacionamentos internacionais do que outros (ROCHA, 2004).

A barreira de formação de relacionamento apareceu apenas no estudo de caso da Grendene. Segundo o gerente da empresa, os relacionamentos são fundamentais para a continuidade dos negócios nos Estados Unidos. Muitas oportunidades podem surgir e muitos conflitos podem ser evitados com bons relacionamentos, completa o entrevistado. No caso Bortolossi, essa barreira talvez não tenha aparecido devido ao pouco envolvimento da empresa no mercado. O elemento relacionamento faz parte do grupo de percepções sobre pessoas.

Outro elemento analisado é o elemento expectativa dos consumidores. Rocha (2004) diz que devido às diferenças culturais, é preciso fazer adaptações nos produtos e nos serviços internacionais. Um entrevistado do estudo de Rocha (2004, p. 58) diz:

No mercado dos Estados Unidos, a cultura é muito diferente, as exigências são muito diferentes das nossas. Não é que não possamos corresponder às demandas, mas isso iria requerer uma adaptação muito maior da nossa parte. O mercado nos Estados Unidos é muito diferente do nosso.

Para esse elemento foram identificadas duas barreiras nos estudos de caso. A primeira são as barreiras culturais.

Nos dois casos, ficou claro que os gerentes entendem que existem diferenças culturais entre o Brasil e os Estados Unidos. Na Grendene, é tomada uma série de decisões para se prepararem para as diferenças. Na Bortolossi, essas diferenças parecem afastar a empresa do mercado. Esse comportamento acaba trazendo outra barreira para a empresa, chamada, no estudo, de barreira interna da empresa. A Bortolossi reconhece que não se preparou para as diferenças do mercado norte-americano e para as mudanças do setor calçadista internacional. O elemento expectativa dos consumidores está no grupo de percepções sobre o ambiente de negócios e faz parte dos fatores internos da empresa.

Por último está a barreira financeira. Não foi encontrado nenhum indício no estudo de Rocha (2004) que mencione os aspectos financeiros como elemento da distância psicológica.



com a China é uma peculiaridade do setor calçadista internacional. Outro elemento que merece destaque, e que também pode ser considerada uma peculiaridade do setor calçadista internacional, diz respeito ao comportamento do comprador norte-americano. O estudo mostra que o poder do comprador norte-americano pode influenciar seu comportamento, prejudicando o processo de negociação.

Outra observação diz respeito aos grupos de percepções e os estágios de internacionalização. Tanto na fase exploratória quanto no estudo de caso da Grendene, cujo contato com o mercado dos Estados Unidos é maior, os elementos mais destacados estiveram relacionados com o grupo de percepção sobre pessoas, confirmando o que Rocha (2004) sugere em seu estudo. No estudo, a autora inclusive pede mais estudos sobre a percepção de pessoas. Esse fato indica que, quanto maior for o grau de internacionalização da empresa, maior será a importância dos elementos relacionados a percepção sobre pessoas.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou identificar os elementos da distância psicológica entre os exportadores brasileiros e o mercado norte-americano na percepção do exportador brasileiro, e como estes elementos podem influenciar nas estratégias das empresas estudadas. Para responder a essa questão foram definidos alguns objetivos específicos.

O primeiro e o segundo objetivo específico trataram de caracterizar o processo de exportação das empresas selecionadas para os casos e descrever a estratégia adotada por cada uma delas no mercado norte-americano. O processo de exportação das duas empresas mostrou-se semelhante quando a exportação é feita diretamente para o importador norte-americano. Na estratégia de marcas da Grendene, em que a exportação é feita para a própria empresa nos Estados Unidos, não aparecem problemas de natureza do comportamento do comprador norte-americano. Com relação às estratégias das empresas, a Grendene vende através do sistema *First Cost*, utilizando marcas de terceiros, e vende com marcas próprias. Já a Bortolossi, vende via *trading companies*, e vende para o varejo norte-americano, ambas as estratégias utilizando marcas de terceiros.

O terceiro objetivo específico procurou identificar as barreiras do mercado norte-americano na percepção dos exportadores. As barreiras identificadas foram: barreiras econômicas, barreiras de negociação, barreiras de comunicação, barreiras de relacionamento, barreiras culturais, barreiras internas da empresa e barreiras financeiras.

As barreiras internas da empresa foram identificadas apenas no estudo de caso da Bortolossi, e dizem respeito ao modelo de gestão familiar da empresa que apresenta dificuldades de adaptação às exigências cada vez maiores do mercado internacional, em especial ao mercado norte-americano. As barreiras de relacionamento, por outro lado, foram identificadas apenas no caso Grendene, e estão relacionadas com a importância dos relacionamentos na manutenção dos negócios no mercado norte-americano, mostrando que a Grendene encontra-se em um estágio mais avançado no processo de internacionalização do que a Bortolossi. As barreiras culturais e de comunicação, embora tenham aparecido em ambos os casos, também estão associadas aos estágios mais avançados de internacionalização, pois aparecem com maior destaque no caso Grendene. Quanto às barreiras econômicas, de

negociação e financeiras, elas parecem estar associadas às peculiaridades do setor calçadista internacional. A concorrência com a China e o comportamento do comprador norte-americano são obstáculos difíceis de serem superados, e dificultam o processo de internacionalização exigindo, cada vez, mais recursos das empresas do setor.

Identificadas as barreiras, foi possível então seguir para o quarto objetivo específico que era relacionar as barreiras identificadas com os elementos da distância psicológica do estudo de Rocha (2004). Antes disso porém, os elementos foram testados em uma fase exploratória, onde os resultados confirmaram que os elementos do estudo de Rocha (2004) estão presentes nas relações de brasileiros e norte-americanos, e que os elementos mais citados nessa fase estão no grupo de percepções sobre pessoas.

A única barreira que não foi encontrada no estudo de Rocha (2004) foi a barreira financeira. Com exceção dessa, todas as outras foram relacionadas com os elementos de Rocha (2004), confirmando a importância do entendimento do fenômeno para o processo de internacionalização das empresas.

Por último, foram comparadas as trajetórias das empresas e as estratégias adotadas ao longo do tempo com os pressupostos do Modelo de Uppsala. Nesse caso, é possível dizer que a Bortolossi não seguiu a sequência proposta pelos autores nórdicos, porque não conseguiu superar as barreiras do processo, e a Grendene seguiu os pressupostos do modelo, portanto seu processo de internacionalização pode ser entendido a partir da teoria de Uppsala e do enfoque comportamental.

A partir dos objetivos específicos é possível, então, responder à questão de pesquisa e sugerir que os elementos da distância psicológica identificados no estudo pode ter influência nas estratégias das empresas no processo de internacionalização.

O estudo mostra que os exportadores brasileiros são diferentes dos importadores norte-americanos, e que essas diferenças refletem-se nas atitudes e comportamentos das pessoas, e nas estratégias das empresas envolvidas nos negócios entre os dois países. Tais diferenças geram barreiras no processo, e impedem que as empresas escolham estratégias mais complexas de internacionalização. Por outro lado, o estudo mostra também que, na medida em que a empresa aumenta o seu comprometimento com o mercado, mais barreiras surgem no caminho, e, conforme elas são superadas, novas oportunidades aparecem para as empresas. A Grendene, que teve êxito no mercado norte-americano pode ser considerada um bom exemplo dessa realidade.



As barreiras identificadas no estudo que ilustra as diferenças entre brasileiros e norte-americanos estão relacionadas com a maneira de ser, com o modo de fazer negócios, com a comunicação, e, principalmente, com os relacionamentos entre os empresários. Embora o foco do estudo sejam as barreiras internas da empresa, é preciso reconhecer que as barreiras externas identificadas na pesquisa, como as barreiras econômicas e financeiras, são também importantes no processo de decisão da escolha das estratégias.

Os elementos relacionamento e comunicação fazem parte do grupo de percepções sobre pessoas e podem ser mais bem percebidos nos estágios mais avançados do processo de internacionalização das empresas. No entanto, sabendo que se tratam de importantes elementos no processo, por que então as empresas que se encontram nas fases iniciais do processo não utilizam esse recurso como forma de diminuição da distância psicológica no processo?

Johanson e Vahlne (2006), em seu trabalho mais recente, dão suporte a essa idéia, afirmando que o ponto-chave do processo de internacionalização está na redução da incerteza do mercado através de um trabalho cooperado em uma *network* internacional, que tem como base a criação de conhecimento novo, chamado pelos autores de capital social. A confiança e o compartilhamento dos significados contribuem para a redução da incerteza e melhora a eficácia das atividades conjuntas. Para os autores, os relacionamentos geram capital social e conhecimento novo, e criam novas oportunidades para a empresa no mercado.

Arenius (2005) diz que as *networks* influenciam a relação distância psicológica e velocidade de penetração no mercado, porque ajuda na redução das incertezas. Para o autor, quanto maior for a distância psicológica, maior será o tempo de penetração no mercado, e a quantidade e a qualidade dos relacionamentos externos que uma empresa possui são fundamentais no processo de redução da incerteza.

As empresas do setor calçadista gaúcho que desejam participar do mercado norte-americano devem levar em consideração as barreiras identificadas neste estudo. O comprometimento maior da empresa com o mercado passa pelo entendimento dessas barreiras que estão relacionadas com os elementos da distância psicológica revisados na literatura.

Se as barreiras identificadas neste estudo estão relacionadas com os elementos da distância psicológica, então a incerteza e o tempo de penetração no mercado calçadista norte-americano podem ser reduzidos a partir do entendimento delas, e podem ser superadas por meio da criação de relacionamentos entre as empresas envolvidas no processo, conforme sugerem os autores.

Embora os gerentes de exportação não tenham deixado claro nas entrevistas se as barreiras ou os elementos da distância psicológica tenham ou não influenciado as estratégias das empresas, o estudo sugere que o conhecimento destes elementos pode auxiliar estes profissionais a escolher a estratégia mais adequada no processo de internacionalização.

O fato de o estudo sugerir que as percepções pessoais dos gestores têm influência na estratégia de internacionalização das empresas, reforça a importância de novos estudos que tratam do processo de internacionalização das empresas. No entanto, deve ser considerado também que são essas mesmas pessoas as que podem fazer escolhas estratégicas racionais. Sendo assim, o enfoque que trata das questões econômicas do processo pode servir de complemento para o melhor entendimento do fenômeno como um todo.

### ***8.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO***

A principal limitação do estudo está no fato de que os resultados encontrados nos dois estudos de caso não podem ser generalizados (YIN, 2005). Portanto, os resultados ficam limitados às empresas estudadas. Além disso, o estudo abrange unicamente o setor calçadista do Rio Grande do Sul, e não a totalidade dos exportadores brasileiros, bem como, é limitado ao mercado dos Estados Unidos somente.

As duas empresas escolhidas para os casos possuem experiência em exportação para os Estados Unidos, portanto o perfil dos entrevistados pode ter afetado a percepção dos entrevistados em relação às barreiras identificadas no estudo, caracterizando uma segunda limitação.

Outra limitação diz respeito às diferenças entre as empresas escolhidas. As empresas possuem diferenças de porte, segmento de produto e de gestão. Embora o propósito de escolher as duas empresas fosse.

## ***8.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS***

O mercado norte-americano é um mercado maduro e competitivo em que a exigência dos consumidores impõe às empresas que dele participam uma alta qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos. Por essa razão, ter sucesso no mercado norte-americano credencia a empresa a poder oferecer seus produtos e serviços em qualquer outro mercado do mundo.

Diante dessa realidade, o estudo que se propuser a identificar barreiras ou elementos que possam dificultar o acesso das empresas brasileiras a mercados como este, pode ser considerado uma importante contribuição.

Tais contribuições podem destinar-se tanto para as empresas que nunca participaram deste mercado e desejam iniciar o processo de internacionalização, quanto para as empresas que já participam do mercado, mas encontram dificuldades, e estão buscando formas alternativas de se internacionalizar.

A identificação prévia de barreiras associadas a um processo de exportação complexo como é aquele para o mercado norte-americano ajuda o empresário que toma as decisões na empresa a dar foco ao tipo de problema a ser enfrentado. O grande obstáculo em um processo de internacionalização é a incerteza do mercado alvo. Portanto, um estudo que identifica possíveis problemas antes de eles realmente acontecerem pode ser muito útil para as empresas interessadas.

## ***8.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS***

A primeira contribuição teórica desta pesquisa pode estar na confirmação da importância do fenômeno da distância psicológica e dos estudos que tratam do processo de internacionalização das empresas, em especial o Modelo de Uppsala, na realidade das empresas brasileiras. Ao que tudo indica, tanto o fenômeno da distância psicológica quanto os estudos sobre o enfoque comportamental podem explicar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. O fenômeno da distância psicológica, que, até pouco tempo atrás, era visto apenas como um medidor de distância cultural entre países, mostrou-se um fenômeno bem mais complexo que isso.

O entendimento dos fatores, ou elementos, que compõem a distância entre dois países pode ser considerada uma importante ferramenta na redução da incerteza e do aumento da velocidade de penetração da empresa no mercado. Mais do que isso, o entendimento do fenômeno da distância psicológica pode auxiliar as empresas a elaborarem suas estratégias de internacionalização, porque ele identifica onde estão os problemas causados pelas incertezas do mercado.

Quanto ao modelo de Uppsala, apesar de conter algumas deficiências, mostrou-se um modelo atualizado e compatível com a realidade das empresas brasileiras. A revisão do modelo e sua aplicação nos estudos de caso indica que o processo de internacionalização das empresas brasileiras pode ser entendido a partir dos pressupostos do modelo de Uppsala.

O estudo mostrou que o comprometimento com o mercado gera oportunidades para as empresas, conforme sugerem os autores. Além disso, quando a empresa atinge estágios avançados no processo de internacionalização, como no caso Grendene, os relacionamentos mostram-se importantes elementos para a diminuição dos conflitos e para a diminuição das incertezas do mercado resultantes das diferenças culturais entre as empresas.

Os relacionamentos são destacados também como elementos importantes no processo de internacionalização das empresas tanto na literatura sobre o fenômeno da distância psicológica, quanto na literatura sobre o modelo de Uppsala. No caso da distância psicológica, os relacionamentos ajudam a reduzir as incertezas do mercado e a acelerar a velocidade de penetração no mesmo. No caso do modelo de Uppsala, eles contribuem para o aprendizado fazendo com que a empresa tenha um comprometimento maior com o mercado.

Os estudos que tratarem dessas questões poderão trazer contribuições teóricas importantes para o entendimento da internacionalização das empresas brasileiras.

#### ***8.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS***

A partir das implicações acadêmicas é possível sugerir algumas pesquisas na área da internacionalização das empresas brasileiras.

As primeiras pesquisas que poderiam ser realizadas a partir dos resultados do estudo dizem respeito à distância psicológica. Além dos resultados obtidos nesta pesquisa, seria interessante fazer o mesmo estudo, mas do ponto de vista da percepção do comprador norte-

americano, que seria acrescentada neste estudo. Um segundo estudo nessa mesma linha, poderia ser feito em outros setores no intuito de saber se as barreiras identificadas nesta pesquisa repetem-se em outros setores, ajudando a ampliar a visão do mercado norte-americano.

Outra pesquisa sobre o mesmo fenômeno poderia tratar de um estudo tipo survey tendo como base os elementos que foram levantados nos estudos de caso. Tal estudo poderia reforçar algumas questões desta pesquisa confirmando ou não, o grau de importância dos elementos testados.

Uma terceira pesquisa poderia tratar dos relacionamentos na redução das incertezas e do aumento da velocidade de penetração no mercado para impulsionar o processo de internacionalização das empresas brasileiras, ou, um estudo sobre a formação de *networks* internacionais. Como poderiam ser formadas essas *networks* apesar das diferenças culturais entre o Brasil e os Estados Unidos? Como elas poderiam ajudar a acelerar a velocidade de penetração das empresas brasileiras no mercado norte-americano?

Estudos sobre os relacionamentos e *networks* internacionais sugerem também pesquisas sobre a construção de confiança e capital social. Como o capital social poderia ajudar as empresas brasileiras a ter um grau de envolvimento maior no mercado norte-americano? Os elementos da distância psicológica encontrados neste estudo poderiam ser o ponto de partida para a construção da confiança e do capital social entre as empresas brasileiras e norte-americanas.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Resenha estatística 2007**. Disponível em: < [http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha\\_estatistica/Resenha%20Estatistica%202007%20ATUALIZADA.doc](http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha%20Estatistica%202007%20ATUALIZADA.doc)>. Acesso em: 8 abr. 2008.

ANDERSEN, Otto. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. **Management International Review**, a. 37, n. 2, 1997.

ANDERSON, E.; GATINGTON, H. Modes of international entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, p.1-26, Fall, 1986.

ANDERSSON, Svante. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, a. 1, n. 30, Spring 2000.

ARENIUS, Pia. The psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration. **Journal of International Entrepreneurship**, n. 3, p. 115-131, 2005.

BECKERMAN, W. Distance and pattern of inter-european trade. **The Review of Economics and Statistics**, a. 38, n. 1, p. 31-40, 1956.

BJORKMAN, Ingmar; FORSGREN, Mats. Nordic international business research – a review of its development. **International Studies of Management and Organization**; a. 30, n. 1, Spring 2000.

BLOMSTERMO, Anders; ERIKSSON, Kent; SHARMA, D. Do domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms. **Journal of international entrepreneurship**, n. 2, p. 239-258, 2004.

BOEHE, Dirk M.; DE TONI, Deonir. Modelo para internacionalização de empresas baseada em redes. In. XXIV SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – ANPAD. **Anais...**, Gramado, 2006.

BORINI, Felipe M.; COELHO, Fernanda P; PROENÇA, Eduardo de R. O prisma da internacionalização. In. VII SEMEAD. **Anais...**, 2006.

BORTOLOSSI. **A empresa**. Disponível em: <[www.bortolossi.com.br/layout\\_es.swf](http://www.bortolossi.com.br/layout_es.swf)>. Acesso em: 20 abr. 2008.

CARLSON, S. **Executive behavior**: a study of the work load and the working methods of managing directors. Stockholm: Stromberg, 1951.

CARNEIRO, Jorge M. T.; HEMAIS, Carlos A. Modelo de Uppsala permite entender o processo de internacionalização de empresas de serviços? In. HEMAIS, Carlos A (Org.). **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1.

CARVALHO, Mônica de; ROCHA, Ângela de. Continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos: um estudo na indústria brasileira de calçados. **RAC**, v. 2, n. 2, p. 23-39, maio/ago. 1998.

COSTA, Achyles Barcelos da. **Organização industrial e competitividade da indústria de calçados brasileira**. In: VI Encontro Nacional de Economia Política e I Colóquio Latino-Americano de Economistas Políticos, 2001, São Paulo-SP.

COVIELLO, Nicole E. The network dynamics of international new ventures. **Journal of international business studies**, n. 37, p. 713-731, 2006.

CYERT, R. D.; MARCH, J. G. **The behavior theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DANTAS, Roberto, Jorge E. Souza (Org.). **Balança comercial brasileira** – Dados consolidados. Brasília: DEPLA/SECEX/MDIC. jan./dez. 2007. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1204750178.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1204750178.pdf)>. Acesso em: 6 maio 2008.

DOW, Douglas. A note on psychological distance and export market selection. **Journal of International Marketing**, a. 8, n. 1, 2000.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Review**, v. 12, n. 1, Spring 1988.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989.

EVANS, Jody; TREADGOLD, Alan; MAVONDO, Felix. Explaining export development through psychic distance. **International Marketing Review**, MCB University Press, v. 17, n. 2, p. 154-168, 2000.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: análise de três casos **Gestão e Produção**, v. 10, n. 3. p. 251-265, dez. 2003.

GARRIDO, Ivan Lapuente. **A Relação entre orientação para mercado externo**, Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora. 2007. Tese (Doutorado) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GRENDENE. **Design**. Disponível em: <<http://www.grendene.com.br/www/company/design.aspx?language=0>>. Acesso em: 8 abr. 2008d.

\_\_\_\_\_. **Empresa**. Disponível em: <<http://www.grendene.com.br/www/company/company.aspx?language=0>>. Acesso em: 8 abr. 2008a.

\_\_\_\_\_. **Exportação**. Disponível em: <<http://www.grendene.com.br/www/company/exportation.aspx?language=0>>. Acesso em: 8 abr. 2008b.

\_\_\_\_\_. **Marcas**. Disponível em: <<http://www.grendene.com.br/www/company/brands.aspx?language=0>>. Acesso em: 8 abr. 2008e.

\_\_\_\_\_. **Marketing**. Disponível em: <<http://www.grendene.com.br/www/company/marketing.aspx?language=0>>. Acesso em: 8 abr. 2008c.

\_\_\_\_\_. **Produtos**. Disponível em: <[http://www.grendene.com.br/www/product/product\\_line.aspx?language=0](http://www.grendene.com.br/www/product/product_line.aspx?language=0)>. Acesso em: 8 abr. 2008f.

HAVILA, Virpi; JOHANSON, Jan; THILENIUS, Peter. International business-relationship triads. **International Marketing Review**, v. 21, n. 2, p.172-186, 2004.

HEMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In. HEMAIS, Carlos. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar. 2003.



HOFSTEDE, G. **Cultural consequences**: international differences in work related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.

HONÓRIO Luiz; RODRIGUES Suzana Braga. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **REVISTA RAE**, v. 46, Edição Especial, 2006.

HUSSEY, Roger; COLLIS, Jill. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. tradução de Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGE. **Estatística do cadastro central de empresas**. Em 2005, foram pagos R\$ 444,3 bilhões em salários e outras remunerações. 19 set. 2007. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=982&id\\_pagina=1%20-%2021k](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=982&id_pagina=1%20-%2021k)>. Acesso em: 12 mar. 2008.

JOHANSON Jan; VAHLNE, Jan-Erik. Commitment and opportunity development in the internationalization Process: A note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, a. 46, n. 2, p. 165, 2006.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process **Journal of International Entrepreneurship**, a. 1, p. 83-101, 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM, Paul, F. The internationalization of the firm – four swedish cases. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, October 1975.

LOPES JUNIOR, Ademir Martins; SOUZA, César Sima. **As exportações do setor calçadista brasileiro: Rio Grande do Sul e principais estados produtores**. CEPEA, [s. d.].

MEYER JUNIOR, Victor; MEYER, Bernardo; MURPHY Jon P. The influence of culture in international business. In. EnANPA. **Anais...**, 2006.

O'GRADY, Shawna; LANE, Henry W. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, 2.<sup>nd</sup> Quarter 1996.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patrícia P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies**. n. 36, p. 29-41, 2004.

PENROSE, E. T. **A theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

ROCHA, Angela da. O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In. HEMAIS, Carlos A (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1.

\_\_\_\_\_. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In. ROCHA, Angela da (Org.). **As novas fronteiras: A multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, Angela da; RUBIN, Monique A internacionalização de empresas brasileiras de moda praia. In. HEMAIS, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1.

ROOT, Franklin R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SILVEIRA, Teniza da. Pesquisa sobre culturas nacionais: O inexorável futuro do *marketing* na globalização. RIMAR – **Revista interdisciplinar de marketing**, v.1 , n. 2, p. 6-22, 2002.

SCHMITZ, H.; KNORRINGA, P. Learning from Global Buyers. **IDS working paper**, n. 100, 2000.

SETHI, S. P. Comparative cluster analysis for world markets. **Journal of Marketing Research**, n. 8, p. 348-54, 1971.

WELGACZ, Hanna Tatarchenko. **Determinantes das estratégias de internacionalização em países emergentes e em economias em transição: um estudo multisetorial em médias e grandes empresas brasileiras e ucranianas**. 2007, 100 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

WHITELOCK, Jeryl. Theories of internationalisation and their impact on market entry. **International Marketing Review**. v. 19, p. 342-347, 2002.

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

YIP, George S.; BISCARRI, Javier Gomes; MONTI, Joseph. A The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. **Journal of international marketing**, v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### QUESTIONÁRIO DA FASE EXPLORATÓRIA

NOME:

DATA:

NACIONALIDADE:

FORMAÇÃO:

EMPRESA:

CARGO:

Produto que importa do Brasil?

Há quanto tempo importa do Brasil?

Por que importa do Brasil?

Há quanto tempo você mora nos EUA? Como foi a sua chegada no país e sua adaptação os costumes locais?

Depois de passar pelo período de adaptação, na sua percepção, quais são as vantagens de trabalhar nos EUA em relação ao Brasil?

Você falava inglês quando veio morar nos EUA? Você acha que é possível fazer negócios com os norte-americanos sem falar ou entender o inglês?

Como é a comunicação com os norte-americanos? Existem diferenças na maneira de se comunicar entre brasileiros e norte-americanos? Você tem problemas de se comunicar com os norte-americanos?

Você acha que o brasileiro se parece com o norte-americano? Quais as diferenças? Descreva o norte-americano em casa e no trabalho.

E nos negócios, na sua percepção, você acha que o brasileiro se parece com o norte-americano? Quais as diferenças? Quem é mais eficiente e confiável?

O mercado norte-americano é conhecido como um mercado aberto para as importações, porém é muito exigente com relação à qualidade, prazo de entrega, etc. Na sua percepção, você acha as empresas brasileiras estão cientes disso e estão preparadas para atender a estas exigências?

Na sua percepção, como é a imagem do Brasil para os americanos, e como o norte-americano vê o brasileiro em relação aos negócios?

Você está nos EUA a um bom tempo, como foi para você estabelecer relacionamentos aqui e como você fez para conquistar a confiança dos norte-americanos .

## **APÊNCIDE B - QUESTIONÁRIO DOS ESTUDOS DE CASO**

### **QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA EXPORTADORA DE CALÇADO – 1.ª PARTE – QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE**

Nome:

Qual é cargo o (a) senhor (a) ocupa na empresa?

Qual o seu nível de envolvimento com as operações nos Estados Unidos?

Desde quando a empresa tem relações comerciais com o mercado norte-americano?

Características da empresa:

Nome da Empresa:

Setor de atuação:

Porte da empresa: micro ( ) pequena ( ) média ( ) grande ( )

Data de fundação

Quando e como começou atuação no exterior?

Qual é a estrutura de comércio exterior?

Qual parcela do faturamento provém do exterior? (em %)

Em quantos países atua: 1-5 ( ); 6- 10 ( ); de 10 – 30 ( ); 30-50 ( ); mais de 50 ( ).

Como e quando iniciou o contato com os Estados Unidos?

O que motivou a entrada neste mercado? Por que escolheu os Estados Unidos para o destino dos seus produtos?

Houve apoio de órgãos governamentais ou setoriais no processo de internacionalização?

Quais produtos são exportados para os Estados Unidos?

Qual foi a estratégia empreendida para entrar no mercado norte-americano? (exportação direta / indireta / agentes; escritório, com marca própria, etc.)

Do total do faturamento do exterior qual é a participação das vendas para os Estados Unidos? (em %) \_\_\_\_\_.

Como avalia o potencial do mercado para os seus produtos nos Estados Unidos?

O que acha da aceitação dos seus produtos nos Estados Unidos?

## **QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA EXPORTADORA DE CALÇADO – 2.<sup>a</sup> PARTE**

Questão 1

Na sua percepção como é o mercado norte-americano de calçados? (em termos econômicos, políticos, regulatórios, etc.) Existem barreiras nesse mercado para vender os calçados brasileiros? Quais são as principais barreiras?

Questão 2

Descreva o processo de exportação do calçado brasileiro para o mercado norte-americano desde o pedido, passando pela saída do produto na fábrica até a comercialização no varejo?.

Questão 3

Como a sua empresa comercializa os seus produtos no mercado norte-americano?

Questão 4

Por que a empresa escolheu essa forma de comercializar seus produtos nesse mercado?

Questão 5

A empresa já elaborou formas alternativas de comercialização dos seus produtos no mercado norte-americano?

Questão 6

Na sua percepção, descreva as principais características de negociação do empresário norte-americano? Conte episódios de dificuldades em situações de negociação com os norte-americanos. Como estas dificuldades foram superadas?

Questão 7

A partir das frases abaixo, tente descrever o perfil do empresário norte-americano marcando 1 se a resposta for SIM, 2 se a resposta for NÃO, e 3 se a resposta for NÃO SEI.

O empresário norte-americano...

(.....) Tem postura arrogante.

(.....) Contrata estrangeiro local para aprender sobre o mercado externo

(.....) Tem aversão a outros idiomas.

(.....) Quer agradar sempre;



- (.....) Quer ficar amigo; depois fazer negócios
- (.....) Não se adapta as outras culturas
- (.....) Vive sob regras;
- (.....) Não gosta de contrariar as pessoas com quem negocia
- (.....) É formal
- (.....) Não têm regras.
- (.....) Tem pressa na realização dos negócios.
- (.....) Não costuma fazer pesquisa de mercado para saber como o setor se comporta.
- (.....) Discrimina socialmente
- (.....) Nega existência de defeitos nos seus produtos.
- (.....) Evita o conflito / busca negociação
- (.....) Gosta de contratos curtos e prefere ajustar conforme os problemas vão ocorrendo
- (.....) Quer tudo “preto no branco”;
- (.....) Desconfiado, tem medo de ser enganado por outras pessoas

## Questão 8

Faça um *ranking* de 1 a 6 das principais barreiras para negociar com o empresário norte-americano.

- (      ) Idioma
- (      ) Maneira de ser do brasileiro
- (      ) Maneira de fazer negócio do brasileiro
- (      ) Suposta imagem do Brasil nos Estados Unidos
- (      ) Sistema político e econômico do Brasil
- (      ) Concorrência de outros países
- (      ) Outras. Explique

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## APENDICE C - BANCO DE DADOS FASE EXPLORATÓRIA

### ENTREVISTA EXPLORATÓRIA EDUARDO SMANIOTTO

**Nome:** Eduardo Smaniotto

**Data:** 15/10/2007

**Nacionalidade:** Brasileira

**Formação:** Mestre em administração de empresas

**Profissão:** empresário

**Empresa:** Cathy Jean

**Cargo:** Diretor de desenvolvimento de produto

ELEMENTO DA DISTÂNCIA	NORTE-AMERICANO	BRASILEIRO
Idioma	-	Melhores negócios e mais oportunidades de trabalho com bom inglês. Brasileiros acha que falam, mas não falam bem. Entender o idioma é fundamental para saber a cultura do país. Linguagem própria do setor de calçados
Maneira de ser	Postura arrogante. Pré-disposição para se fechar. Nos Estados Unidos até que prove contrario, tu és considerado um estranho e um bandido.	Pré-disposição para se abrir. No Brasil tu é considerado de cara uma pessoa legal para fazer negócios.

Continua...

Continuação.

<b>ELEMENTO DA DISTÂNCIA</b>	<b>NORTE-AMERICANO</b>	<b>BRASILEIRO</b>
Maneira de fazer negócio	<p>Os americanos, para melhorar o fornecimento de seus produtos, transferiram tecnologia, normas técnicas para as fábricas brasileiras aumentando o padrão dos negócios. Os problemas com pedidos hoje são pequenos e os americanos não têm tido reclamações.</p> <p>Os contratos escritos têm muito valor para os americanos.</p> <p>Sabem sobre a situação financeira brasileira por causa da relação da moeda.</p> <p>Contratam estrangeiro local para aprender sobre o mercado externo.</p>	-
Relacionamentos	Com relação ao Brasil eles querem mesmo é viabilizar os negócios com seus fornecedores	Hoje, com as fábricas que nós estamos operando eu diria que a eficiência e confiança entre brasileiros e americanos é igual. O bom relacionamento é importante para evitar problemas no dia a dia do trabalho.

Continua...

Conclusão.

ELEMENTO DA DISTÂNCIA	NORTE-AMERICANO	BRASILEIRO
<p>Suposta Imagem do Brasil/EUA para o país anfitrião</p>	<p>No ramo do calçado a fama e a imagem do brasileiro não é boa. Pensam que o brasileiro não tem ética nas áreas de produção e comercial. Os americanos tiveram que contratar pessoas para fiscalizar a produção devido à desconfiança que existe até hoje. Os americanos não têm nenhum interesse em saber sobre a cultura do Brasil e sobre os brasileiros. Eles são mais focados em saber sobre o seu próprio país. Preferem viajar para Califórnia, Colorado, Texas, Flórida do que para o Brasil. Ditam as regras do jogo. Lógica comercial. Eles são os compradores e não se interessam em saber sobre o vendedor.</p>	<p>Os Estados Unidos é um país que sempre me atraiu muito desde criança. A liberdade a forma de expressão, a condição de vida que eles têm, acesso as coisas que eles têm. Também tem a questão da segurança, e aqui no Brasil quem tem dinheiro é ladrão. Quando tu começa a ganhar dinheiro, as pessoas dizem “aquele cara ta roubando”. A família da minha esposa e a minha também conhecem bem os Estados Unidos então não vai ser um problema.</p>
<p>Contexto</p>	<p>Difícil de entender o contexto da comunicação com os norte-americanos. Norte-americanos são mais fechados. Precisam de tempo para conhecer melhor a pessoa.</p>	<p>O brasileiro é mais fácil de decifrar as entrelinhas da conversa. É mais fácil saber se o brasileiro está <i>bullshiting</i> contigo do que com os americanos. Eduardo funciona como uma espécie de filtro para minimizar os problemas com a comunicação entre BRA e EUA</p>

## ENTREVISTA EXPLORATÓRIA ERNANI VERLANGIERI

**Nome:** Ernani Verlangieri

**Nacionalidade:** Brasileira

**Data entrevista:** 7/11/2007

**Formação:** Eng. Mecân/Mestre comp.

**Empresa:** Unyexpress Global Trading

**Cargo:** Sócio-diretor

**Produto que importa:** Alimentos

**Desde:** 2004

ELEMENTO DA DISTÂNCIA	NORTE-AMERICANO	BRASILEIRO
Idioma	Aversão a outros idiomas.	Inglês crucial para negócios com EUA;  Contratar tradutor.
Maneira de ser	Vive sob regras;  Não quer ficar amigo;  Quer fazer negócios;  Fechado em casa, aberto quando viaja. Procura se adaptar as regras do jogo local;  Liberdade comum / “livre”  Formal  Solidário;  Descrimina socialmente	Quer agradar sempre;  Quer ficar amigo;  Não se adapta, quer repetir atitudes do Brasil;  Liberdade individual;  Informal;  Quer mostrar a casa.  Descrimina economicamente

Continua...

Conclusão.

ELEMENTO DA DISTÂNCIA	NORTE-AMERICANO	BRASILEIRO
Maneira de fazer negócio	<p>“Preto no branco”;</p> <p>Quer soluções;</p> <p>Desconfiado “guarda alta”</p> <p>Não precisa do Brasil;</p> <p>Quer comprar massa por dez anos;</p> <p>Prefere ouvir “não”</p>	<p>Quer agradar sempre;</p> <p>Não responde com eficiência as cotações/ não é confiável em termos de trade;</p> <p>Quer ficar amigo logo de cara;</p> <p>Precisa dos EUA;</p> <p>Quer vender 10 containeres de massa.</p> <p>Nunca diz “não”</p>
Suposta Imagem do Brasil/EUA para o país anfitrião	<p>Não sabe muita coisa sobre o Brasil; Acha o povo sul americano alegre, divertido e não gosta de fazer negócios;</p> <p>Não gostaria de ser racista como o brasileiro</p>	<p>Acha que o americano conhece o Brasil;</p> <p>Acha o americano arrogante e que pensa como o governo;</p> <p>Acha o americano racista</p>

## ENTREVISTA EXPLORATÓRIA JOÃO GOLFETTI

**Nome:** João Golfeti

**Nacionalidade:** Brasileiro

**Data entrevista:** 5/11/2007

**Formação:** Administração/Comex

**Empresa:** Ameritex, Inc

**Cargo:** Gerente comércio exterior

**Produto que importa:** Tecidos, vinil

**Desde:** 1999

ELEMENTO DA DISTÂNCIA	NORTE-AMERICANO	BRASILEIRO
Idioma	Se o americano percebe que o inglês do brasileiro é muito fraco, a tendência é ele procurar outro, porque os problemas nos negócios podem não ser resolvidos da melhor forma.	Precisa falar inglês, e espanhol em alguns estados. O inglês é fundamental para os negócios business to business.  Universo limitado sem o inglês
Maneira de ser	É reservado até que se conheçam e se sintam confortáveis.  Demoram para estabelecerem relações;  São metódicos, planejam mais, querem saber onde estão pisando, mesmo no dia -a-dia; não são de quebrarem a rotina; seguem as regras ( <i>By the book</i> )	Os brasileiros têm à tendência a fazerem uma brincadeira, um comentário a mais;  Avançam rápido nas relações; são mais maleáveis, não têm regras.

Continua...



## Conclusão.

ELEMENTO DA DISTÂNCIA	NORTE-AMERICANO	BRASILEIRO
Maneira de fazer negócio	Estrutura da empresa é mais enxuta, uma mesma pessoa faz várias funções dentro do departamento. É preciso ser um bom funcionário, para trabalhar nos EUA. O funcionário está sempre dedicado e querendo aprender mais. O americano quer teste de tudo, eles não colocam um produto no mercado sem garantia. Os processos judiciais fazem com que a empresa americana queira garantias de qualidade e fornecimento. Cada setor tem um tipo de comportamento conforme seus interesses.	Brasileiro tem pressa na realização dos negócios. Não entendem a demora e as exigências dos americanos.  Não costumam fazer pesquisa de mercado para saber como o setor se comporta.
Suposta Imagem do Brasil/EUA para o país anfitrião	Os americanos acham os brasileiros um povo alegre, uma imagem para o mundo de carnaval, mulher, festa. Povo irresponsável. Ficam surpresos, e satisfeitos, quando os brasileiros mostram eficiência.	-
Maturidade do mercado	-	Brasil tem qualidade, o Brasil está crescendo cada vez mais aqui, eu tenho notado que nesses 18 anos tem mais produtos brasileiros sendo aceitos e importados em vários segmentos: têxtil, alimentos, frutas, móveis.

## ENTREVISTA EXPLORATÓRIA LARRY MOLINA

**Nome:** Larry Molina

**Nacionalidade:** norte-americano

**Data entrevista:** 7/11/2008

**Formação:** Empresário

**Empresa:** JeL Automotive, Inc

**Cargo:** CEO / PRESIDENTE

**Produto que importa:** Autopeças

**Desde:** 1970

ELEMENTO DA DISTÂNCIA	NORTE-AMERICANO	BRASILEIRO
Idioma	Fala português fluente. Impossível de fazer negócios no Brasil sem falar português. Entender o jeito brasileiro é importante para o sucesso nos negócios.	-
Maneira de ser	O norte-americano demora mais para convidar as pessoas com quem faz negócios para visitar a sua casa. Na Alemanha isso nunca acontece.  Os americanos não aceitam quando não tem as coisas e vão à luta. O que importa nos EUA é o que você tem no coração e que você quer trabalhar.	Se uma pessoa no Brasil gosta de você em 5 minutos ela já te convida para você ir comer um churrasco na casa dela no fim de semana. Durante a copa do mundo, carnaval todo mundo é unido, mas fora disso, cada um cuida do seu interesse e não pensa no outro. Que se ferram os outros. O Brasil nunca teve uma guerra civil porque o que não tem aceita que não tem. E eles aceitam porque eles são católicos, eu não tenho porque não mereço e o outro tem porque merece.

Continua...

Conclusão.

ELEMENTO DA DISTÂNCIA	NORTE-AMERICANO	BRASILEIRO
Maneira de fazer negócio	Nos Estados Unidos você é honesto até que prove o contrário.	<p>Executivo e empreendedor. Multinacionais com estrutura mais profissional. Empresas menores muitos problemas. Práticas financeiras (<i>factories</i>). Receita federal não ajuda. Muito difícil de trabalhar no Brasil.</p> <p>No Brasil você é considerado um ladrão e precisa comprovar que não é. Brasileiros negam existência de defeitos nos seus produtos.</p> <p>Qualquer coisa que eu preciso no Brasil com os fabricantes eles atendem “quando puder”.</p>
Relacionamentos	Nos Estados Unidos amizade nos negócios não é tão importante como no Brasil	No Brasil a amizade é importante nos negócios, se você cria amizade você vai ter sucesso. No Brasil eu criei boas amizades nas fábricas, conquistei a confiança das pessoas, e no Brasil a confiança é muito importante.
Sistema Político econômico e regulatório	-	<p>Indústria brasileira protegida. Existe um muro que é a taxa de importação. Isso diminui a qualidade e a competitividade das empresas brasileiras.</p> <p>Governo atrapalha as exportações do país. Muita burocracia 10 vezes maior que a americana.</p> <p>Porto de Santos impossível de trabalhar.</p> <p>Governo cria dificuldades para vender facilidades (caixinha)</p>

Continua...

Conclusão.

ELEMENTO DA DISTÂNCIA	NORTE-AMERICANO	BRASILEIRO
Suposta Imagem do Brasil/EUA para o país anfitrião	Brasil bom em comida e pessoas. Corrupção entre governo e empresários. Para alguns estados, o Brasil não tem importância para o americano. Não sabem onde fica o Brasil. No Brasil, o americano quer Rio de Janeiro e samba. O Brasil não tem importância na parte comercial. Americanos não sabem o que os EUA importam do Brasil.	-

## ENTREVISTA EXPLORATÓRIA PAULO ROCHA

**Nome:** Paulo Rocha

**Nacionalidade:** brasileiro

**Data entrevista:** 13/11/2007

**Formação:** Eng. Mecânico

**Empresa:** HRM International, Inc

**Cargo:** Sócio-diretor

**Produto que importa:** Intermediário

**Desde:** 1975

ELEMENTO DA DISTÂNCIA	NORTE-AMERICANO	BRASILEIRO
Idioma	Inglês diferente conforme o estado norte-americano	Importante para adaptação nos EUA
Maneira de ser	<p>Quer fazer negócio</p> <p>Pode mudar o comportamento conforme o tipo de trabalho</p> <p>Não evita o conflito</p> <p>Pessoas de cidades são mais abertos</p> <p>Preocupam-se com a imagem do país no exterior</p>	<p>Quer fazer amizade</p> <p>Evita o conflito / busca negociação</p> <p>Dependendo do estado de origem se adapta mais fácil com outra cultura</p>

Continua...

Conclusão.

<b>ELEMENTO DA DISTÂNCIA</b>	<b>NORTE-AMERICANO</b>	<b>BRASILEIRO</b>
Maneira de fazer negócio	<p>Contrata consultores/especialistas para aprender sobre outras culturas</p> <p>Gosta de contratos longos com todos os detalhes do negócio</p>	Gosta de contratos curtos e prefere ajustar conforme os problemas vão ocorrendo
Suposta Imagem do Brasil/EUA para o país anfitrião	O norte-americano dos estados centrais do país não sabe muita coisa sobre o Brasil	