

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Carlos Augusto Heming

**PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS COMPETIREM NO EXTERIOR**

**Porto Alegre
2006**

Carlos Augusto Heming

**PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS COMPETIREM NO EXTERIOR**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walter Nique

**Porto Alegre
2006**

Carlos Augusto Heming

**PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS COMPETIREM NO EXTERIOR**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final:.....

Aprovado em de de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: **Prof. Walter Nique** – UFRGS / EA

A meus pais pelo exemplo de força e coragem e pelo apoio constante.

A minha esposa e filha pela dedicação, confiança e compreensão pelos momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela bênção de sempre estar a meu lado.

Ao professor e orientador Walter Nique pelo conhecimento e comprometimento demonstrado no desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu amigo, Álvaro Gustavo Wagner Junqueira, pelo apoio incondicional em todos os momentos deste Mestrado.

Às empresas que aceitaram colaborar e fazer realidade este trabalho.

Enfim a todos que colaboraram de forma direta ou indireta para a conclusão deste trabalho

*"Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.
Porém, há os que lutam toda a vida. Esses são os
imprescindíveis".*

(Bertolt Brecht)

RESUMO

O propósito desta pesquisa é investigar quais as principais dificuldades que as pequenas e médias empresas do Vale do Taquari têm para exportar. Com a globalização das economias e a internacionalização dos negócios, as empresas se voltam estrategicamente para os mercados estrangeiros. A internacionalização das empresas, através da expansão de suas operações para os mercados externos ou através da aquisição de insumos, componentes e bens acabados, tornou-se uma questão de sobrevivência. Para atingir os objetivos, foi realizada uma pesquisa em duas etapas. Primeiramente, buscou-se identificar junto às empresas do Vale do Taquari as principais dificuldades para exportar. A partir desses resultados foi estruturado um questionário, enviado para 50 empresas escolhidas por fazerem parte do Comitê Regional de Qualidade do Vale do Taquari (filiado ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP) e por possuírem a potencialidade e a possibilidade de exportar. Dos questionários enviados, 24 retornaram o que corresponde a uma taxa de resposta de 48%. Das empresas que retornaram seus questionários 37,5% não exportam. Com base nos resultados, identificou-se que dentre as principais dificuldades para exportar estão a questão de preços e a concorrência externa. Propõe-se que as empresas busquem diferenciais competitivos para minimizar as dificuldades de exportar, seja por adequação de custos, aumento de produtividade ou busca de novos mercados.

Palavras chaves: exportação, globalização e internacionalização.

ABSTRACT

This study has the goal to go deep in knowledge about the difficulties that Vale do Taquari companies go through to place their product in the export market. With the globalization of economies and internationalization of business, the companies converge strategically for foreigners markets. The internationalization of the companies, through of expansion of their operations for external market, or through the acquisition of inputs, components and accomplished goods, became a way of survival. To reach the purpose, the study was planned in two stages. First of all, it was necessary to understand and to identify the main reasons that stop the companies from the Vale do Taquari to export. With these data, a questionnaire was developed and sent to 50 companies chosen for taking part in Comitê Regional de Qualidade do Vale do Taquari (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP) and for having potentiality and possibilities to export. From the 50 questionnaires sent, 24 returned, which correspond to a return tax of 48%. Of the companies who had returned its questionnaires 37.5% do not export. Based on the results, it was found that the main difficulties to export are the question of prices and the external competition. It is suggested that the companies search differentials competitive to minimize the difficulties to export, either for adequacy of costs, increase of productivity or search of new markets.

Key words: exportation, globalization and internationalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Continuo Estratégico.....	35
Figura 2 - Dimensões estratégicas relevantes	35
Figura 3 - Setor de atuação	73
Figura 4 - Resultado sobre quantas empresas exportam	73
Figura 5 - Ramo de atividade das empresas	74
Figura 6 - Tempo de experiência em exportação.....	75
Figura 7 - Empresas com departamento de exportação	76
Figura 8 - Principais mercados importadores.....	76
Figura 9 - Principais países importadores.....	77
Figura 10 - Dificuldade nas informações	77
Figura 11 - Razões de impedimento para a exportação	78
Tabela 1 – Retorno das pesquisas	72

LISTA DE ABREVIATURAS

ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores
APAS	Associação Paulista de Supermercados
APEX	Agência de Promoção e Exportações e Investimentos
CICOM	Centro Internacional de Comercialização
IVA	Imposto de Valor Agregado
OEA	Organização dos Estados Americanos
OMC	Organização Mundial do Comercio
PGQP	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
UE	União Européia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
2	JUSTIFICATIVA	16
3	REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE A ATIVIDADE EXPORTADORA	18
3.1	HISTÓRICO DA ATIVIDADE EXPORTADORA NA AMÉRICA LATINA E NO BRASIL	18
3.2	DESENVOLVIMENTO DE EXPORTAÇÕES	21
3.3	DESENVOLVIMENTO DE EXPORTAÇÕES NA AMÉRICA LATINA	23
3.4	INTERNACIONALIZAÇÃO	24
3.4.1	Processo de internacionalização pela exportação	26
3.4.2	A internacionalização das empresas brasileiras	27
3.5	MARKETING INTERNACIONAL	28
3.6	AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL	29
3.6.1	Fatores econômicos	30
3.6.2	Fatores culturais	31
3.6.3	Fatores político – legais	33
3.7	ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS	34
3.8	EXPORTAÇÃO	37
3.9	FORMAS MISTAS OU RELACIONAIS	40
3.9.1	Investimento externo direto	41
3.10	AS BARREIRAS AO COMÉRCIO INTERNACIONAL	42
3.10.1	Barreiras não tarifárias	42
3.10.2	Outras barreiras ao comércio internacional	44
3.10.3	Barreiras tarifárias	45
3.10.3.1	Sistemas tarifários	45
3.10.3.2	Tipos de tarifas	46
4	FATORES E COMPONENTES INFLUENCIADORES DA EXPORTAÇÃO	49
4.1	PROBLEMA DE CAPACIDADE FÍSICA	49

4.2	PROBLEMAS DE CAPACIDADE ECONÔMICA.....	50
4.3	PROBLEMAS DE CAPACIDADE FINANCEIRA	52
4.4	PROBLEMAS DE CAPACIDADE GERENCIAL OU ADMINISTRATIVA...	53
4.5	PROBLEMAS DE CONSCIÊNCIA EXPORTADORA.....	54
4.6	PROBLEMA DE DEMANDA INTERNACIONAL	55
4.7	PROBLEMAS DE INFRA-ESTRUTURA	56
4.8	A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS	57
4.8.1	Motivações e alternativas.....	57
4.8.2	Porque se internacionalizar	59
4.8.3	Fatores motivadores e inibidores de internacionalização.....	60
4.8.4	Organizacionais	61
4.8.4.1	Cultura e liderança	61
4.8.5	Porque se internacionalizaram as empresas brasileiras.....	62
4.8.6	O aprendizado e as organizações.....	63
4.8.6.1	A importância do aprendizado.....	63
4.8.6.2	O nível do indivíduo	64
4.8.6.3	O aprendizado organizacional.....	65
4.8.6.4	Aprendizado organizacional e internacionalização	66
5	MÉTODO	68
5.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	69
5.2	PESQUISA CONCLUSIVA.....	70
5.3	POPULAÇÃO, AMOSTRA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	71
5.4	TRATAMENTO DE DADOS.....	71
6	DIAGNÓSTICO E ANÁLISE.....	72
6.1	RESULTADO DA PESQUISA	72
7	CONCLUSÕES.....	79
7.1	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	80
7.2	AS IMPLICAÇÕES GERENCIAIS PARA AS EMPRESAS EXPORTADORAS	84
7.3	AS IMPLICAÇÕES PARA AS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS.....	86
7.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	87
	REFERÊNCIAS	89
	APÊNDICE.....	93
	APÊNDICE A - PESQUISA ENVIADA ÀS EMPRESAS	94

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas do Brasil, em geral, têm dificuldades para exportar. Assim sendo, este trabalho, além do cunho informativo através da pesquisa e da fundamentação teórica, objetiva, também, se usado corretamente, uma contribuição social muito importante. À medida que as empresas vierem a se interessar e buscarem os caminhos para a exportação, elas poderão e deverão produzir mais, o que, em tese, acarretará uma nova necessidade de mão de obra.

A globalização tornou o mercado internacional sem fronteiras, isso fez com que as empresas obtivessem maior competitividade, uma vez que não estão mais competindo apenas com empresas do Brasil ou países vizinhos, mas um mercado global.

Hoje as empresas têm que se tornarem fortes e competitivas em todos os níveis do processo. Para que ela obtenha resultados, toda a organização deve estar voltada ao resultado. Cada equipe de trabalho, cada setor tem a sua responsabilidade aumentada, pois estes devem buscar resultados, para tornar a organização competitiva. Temos cada vez mais a pressão do mercado para definição de preços de comercialização, por isso a importância de usarmos as ferramentas do marketing, as teorias organizacionais e tornarmos-nos competitivos.

Neste trabalho usando os conhecimentos das teorias com foco nas ferramentas de marketing, procuraremos evidenciar para as pequenas médias empresas do Vale do Taquari elucidem dúvidas que tenham na busca do mercado internacional com exportações.

1.1 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No capítulo 1, delineou-se a linha deste trabalho com a conceituação e introdução.

Já os capítulos 2 e 3 são reservados para a justificativa do tema escolhido, bem como a apresentação do problema e dos objetivos a serem atingidos. Também se definiu o critério da metodologia utilizada, para uma melhor compreensão do leitor.

No capítulo 4 e 5 são apresentadas algumas reflexões sobre a atividade exportadora. Para tanto, partiu-se de uma abordagem do problema da internacionalização no Brasil, sendo este o foco principal. Após, identificam-se os fatores e problemas que são influenciadores da exportação, explorando mais os problemas de capacidade física, econômica, financeira, gerencial e administrativa, consciência exportadora, cultura organizacional, demanda internacional e infraestrutura.

Quanto à internacionalização das empresas brasileiras, o trabalho apresenta as motivações e as alternativas para a prática internacional, o porquê de se internacionalizar, os fatores motivadores e inibidores da internacionalização, as razões que levam a internacionalização de empresas brasileiras, o aprendizado das organizações e a importância do aprendizado.

Também se definiu o critério da metodologia utilizada, para uma melhor compreensão do leitor no capítulo 6. No capítulo 7 é feita a análise dos dados.

Para saber quais as principais dificuldades que as pequenas e médias empresas do Vale do Taquari encontram para a exportação, desenvolveu-se uma pesquisa de campo considerando uma amostragem de 50 empresas. Após a análise de dados, apresenta-se às conclusões que são apontadas no final do presente trabalho.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados os objetivos traçados a partir da situação problemática identificada junto às empresas do Vale do Taquari.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar as principais dificuldades que as pequenas e médias empresas têm para exportar.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar quais as informações são essenciais para que as empresas possam vir a exportar;
- Levantar quais os meios de informação disponível sobre exportação na região, acessíveis às empresas e que ajudem neste processo.

Assim, buscam-se respostas para a seguinte questão: Em que medida o acesso das pequenas e médias empresas às informações a respeito das formas de exportação dificultam no intuito de colocar seus produtos no mercado internacional?

2 JUSTIFICATIVA

O Brasil há muito tempo, busca fazer com que sua balança comercial seja positiva, coisa que já acontece, com um recorde histórico de U\$70 bilhões de exportações e um saldo positivo na balança comercial de U\$23,5 bilhões, até novembro de 2003 segundo o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, após um período relativamente longo de déficits repetidos.

Em virtude disto, algumas ações foram tomadas, porém sempre existe algo por fazer. Muito tem se falado no objetivo de chegar a um número de exportações suficiente para aumentar no saldo positivo na balança comercial mantendo-a em superávit.

Quando os países colocam suas barreiras, sejam tarifárias ou não, nas importações dos produtos ou serviços, mesmo com o objetivo da proteção de seus mercados, corremos o risco de ter as atividades exportadoras afetadas por essas medidas, essas são ações que o Brasil também adota.

Por isso cada vez mais é importante que se tenha um volume maior de empresas exportadoras. Mas o que acontece é que os olhos do País voltam-se principalmente para as grandes empresas, que na maioria das vezes são possuidoras de possibilidades, de assessorias, de dinheiro para investimentos, de conhecimentos e outras condições que as favoreçam no intuito de se internacionalizarem.

O esquecimento, ou o não focar nas pequenas e médias empresas, faz com que o potencial de exportar seja reduzido, pois uma grande parte das empresas ainda está nesse patamar, porém querendo crescer. Por isto também se vê que o volume de informações produzidas, através de literatura, material de apoio, não é voltado a estas empresas.

Este trabalho justifica-se pela possibilidade de fazer chegar a estas empresas, algumas informações de que é possível a elas chegarem ao mercado internacional, com experiência vivenciais e bibliográficas. Talvez algumas venham a procurar sua internacionalização, para muitas é possível, basta seguir o caminho.

3 REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE A ATIVIDADE EXPORTADORA

A competitividade mundial, a globalização faz com que os Países tenham que buscar novos rumos para seguirem crescendo.

3.1 HISTÓRICO DA ATIVIDADE EXPORTADORA NA AMÉRICA LATINA E NO BRASIL

No decorrer do tempo, os países como um todo, necessitaram partir em busca de soluções para um problema que era o desenvolvimento. O déficit na balança comercial e de conta corrente limita a capacidade de exportação, de investimentos e desenvolvimento.

A promoção de exportação na América Latina remota a década de 60. As políticas generalizadas trazem para hoje diversas reflexões.

Colaiacovo (1996, p. 3) afirma:

Uma taxa maior de crescimento implicaria em uma maior taxa de investimentos e um maior nível de importações de máquinas, equipamentos, ferramentas e insumos básicos que as exportações tradicionais não conseguiriam cobrir, levando o país a um nível crescente de endividamento, salvo que entrassem recursos externos feitos na forma de investimentos.

Isso significa que um país tem o desejo de desenvolver-se necessita estar de forma coerente pronto para isso. Significam ter tecnologia, equipamentos, matérias primas e outros componentes para sua produção.

Como não existe, principalmente nos países da América Latina, auto suficiência na capacidade produtiva, estes teriam que buscar as alternativas para suas organizações.

Percebe-se que antes que as empresas começassem a exportar teriam que primeiro importar os componentes da sua produção, pois os parques de máquinas, as plantas e os conhecimentos deveriam receber investimentos, pois sem esses investimentos não haveria possibilidade de ser competitivos, pois a produtividade, com certeza, não chegaria aos níveis internacionais e as exportações estariam prejudicadas.

As necessidades econômicas, sociais e políticas de manter uma taxa de crescimento razoável, associada à escassez de crescimento interno, motivaram os governos a concentrar-se no crescimento externo. Periodicamente são feitas também pressões nas importações, tratando de racionalizá-las para reduzir a brecha, pois como se mencionou, esta política afetava o crescimento com seus custos conseqüentes. (COLAIACOVO, 1996, p. 3)

Os países precisando fazer com que seus problemas de balança comercial e conta corrente fossem minimizados e tornassem seus resultados positivos, sentiram que internamente tinham estagnação, buscaram equacionar a questão importação/exportação.

Para crescer de forma continuada a exportação tem implicações muito fortes. Pois, se há o crescimento das exportações os resultados serão melhores.

Porém, em determinados momentos, os países têm de tomar medidas de contenção em relação às importações, que reduziriam o tamanho da diferença na balança comercial.

Isto faz com que os custos também tivessem um crescimento, pois nossas disponibilidades internas não são grandes e suficientes para grandes crescimentos.

Um dos grandes problemas enfrentados pelos países da América Latina, foi a falta experiência para a exportação de produtos industrializados uma vez que os principais produtos exportados eram e ainda são os primários como, açúcar, café, trigo, carne, etc. Isto gerou a necessidade de montar um mecanismo especial para promover as exportações.

A América Latina introduziu uma ação relativamente sistemática para promover as exportações de produtos e serviços não tradicionais. O esquema está baseado na existência de uma razoável coordenação ao nível de formulação de uma política de comércio exterior. Os instrumentos de promoção do tipo

câmbio, créditos, monetários e fiscais, até estão relativamente mais harmonizados e orientados ainda que nem sempre logicamente, a dar prioridade as exportações, sobre outras variáveis econômicas pelo menos.

Para haver a substituição das importações pela promoção de exportações, estes mecanismos das políticas são muito importantes. Com os incentivos que os governos começaram a colocar a disposição das organizações; qualificados como subsídios; esperava-se que o desenvolvimento fosse retomado. Logicamente que muitos países desenvolvidos não viram com bons olhos. Começou a acontecer um diferencial para os produtos chegarem ao mercado externo de forma a competir com outros países.

Além do que a fixação de barreiras tarifárias também foi importante, pois essa ação protecionista intimidou as importações.

Mas para essas ações darem resultados objetivos e positivos, as organizações tiveram de buscar um processo de preparação e organização que certamente acabaram no aumento das exportações e no bom desempenho da balança comercial.

As exportações estão generalizadas na América Latina, porém existem diferenças quanto à problemática e perspectivas nos distintos países que a compõem. Essas diferenças são evidenciadas entre os países de menor e os de maior desenvolvimento. O que os pequenos países procuram são formas de desenvolver um nível de exportação maior bem como um processo mais eficiente.

Por isso, os governos procuram maneiras de equilibrar políticas de desenvolvimento agressivo em investimentos em setores que ainda não tinham sido trabalhados e fortalecidos especialmente para as exportações.

Este desenvolvimento também ajuda no crescimento interno, pois à medida que as empresas melhoram a produção interna também se beneficia, com melhor tecnologia e investimentos, com isso as necessidades internas poderão ser melhor supridas e ainda haverá a margem de um excedente de produção para poder exportar.

O grande cuidado que tem de haver é não canalizar as atenções todas para o mercado externo, pois se houver esse descuido, se produziria muito para fora e o desprezo no mercado interno pode acarretar escassez de mercadorias e aumento de preços.

Para os países mais desenvolvidos a diferença é que muitos setores já estão com produção adequada, com preços ajustados e com uma tendência de crescimento muito grande, pois estes já têm uma tecnologia melhor um processo produtivo que garante maior produtividade e competitividade.

3.2 DESENVOLVIMENTO DE EXPORTAÇÕES

Conforme Colaiácovo (1996, p. 3), “se entende desenvolvimento de exportações os esforços do governo para induzir as empresas, e estas por sua vez, para passar parte de seu desenvolvimento organizacional no cultivo dos mercados externos”. Ainda, este autor assinala que diversos fatores, tanto externos como internos, são inerentes ao processo de exportação. Os agentes externos da mudança são:

- a) Câmaras de comércio de indústria e exportadores;
- b) Bancos que operam no setor de comércio exterior;
- c) Agências do governo;
- d) Outras organizações;
- e) Centros educacionais.

Já os fatores internos são:

- a) Membro da gerência ou da direção mostra interesse em exportar;
- b) Um assessor da diretoria que influencia a tomada de decisão.

Esses fatores nem sempre são bem definidos quanto a sua real representatividade na tomada de decisão de exportar.

Como ocorrem normalmente, os estudos para vir a exportar são baseados em informações que nem sempre estão disponíveis para as organizações, pois os órgãos governamentais invariavelmente não estão completamente habilitados a informar as empresas do que elas precisam para vir a exportar.

Estas informações vão desde valores de impostos, capacidades produtivas, tipos de produção, excedentes, exigências legais, etc.

Para um melhor desenvolvimento as empresas devem buscar diferenciais competitivos. Estes diferenciais vão desde preço à produtividade. Dentre estes fatores o negociador também é muito importante, pois deve levar confiança conhecimento e saber do mercado.

Como o percentual de pequenas e médias empresas é muito grande no universo total de empresas, o trabalho da assessoria é importante em muitas ocasiões, pois esta influencia muito no processo de decisão de exportar.

Isto muitas vezes é necessário porque muitos empresários são conservadores, temerosos e não tem conhecimentos do que é o processo de exportação. Muitos já passaram por experiências negativas e isto os leva a ter muitas dúvidas.

Também nos níveis gerenciais o trabalho deve ser bem realizado, pois estes influenciarão tanto níveis de direção quanto os níveis de chão de fábrica.

Conforme Bilkey Tesar (apud COLAIACOVO, 1996) as empresas passam por diferentes etapas para a exportação:

- 1) A empresa não tem condições e não quer exportar;
- 2) A empresa satisfaz um pedido que chega do exterior, mas não explora a possibilidade de novas exportações;
- 3) A empresa explora a possibilidade de exportar.
- 4) A empresa exporta experimentalmente a um ou mais mercados.
- 5) A empresa é um exportador experiente para aqueles mercados

- 6) A empresa explora as possibilidades de exportação a mercados adicionais.

Estas etapas quando conseguem ser superadas pelas empresas certamente fazem com que elas cresçam. Porém, chegar à etapa principal que é explorar o mercado na sua totalidade e buscar outros mercados adicionais é o grande desafio tanto das empresas quanto das assessorias que levam as empresas para o mercado externo.

Também quando existem etapas bem definidas vemos o que é necessário tanto ao nível interno da empresa para superá-las, quanto o nível de governo para ver se há necessidade de incentivos, subsídios e apoios para o crescimento das exportações.

Pode-se concluir que tanto o desenvolvimento organizacional quanto às políticas do estado são importantíssimas para que as exportações venham a ser positivas com um resultado tanto operacional, quanto financeiro que proporcionem o desenvolvimento tanto das empresas como dos países.

3.3 DESENVOLVIMENTO DE EXPORTAÇÕES NA AMÉRICA LATINA

Desde a metade da década de 60 a promoção das exportações é uma política básica na estratégia de desenvolvimento econômico da América Latina.

Conforme Colaiacovo (1996, p. 27): “Para organizar a função de assistência se estruturou um esquema de identificação e solução de problemas tratando-se de responder a três perguntas básicas”. São elas:

- 1) Porque uma empresa não exporta? Quais são os principais problemas que enfrenta uma empresa para exportar?
- 2) Como podem resolver-se estes problemas?
- 3) Quem pode resolver estes problemas da melhor maneira?

Com o intuito de levar adiante a política de desenvolvimento, a Organização dos Estados Americanos (OEA) criou o Centro Internacional de Comercialização (CICOM) que promoveu a capacitação e assistência no desenvolvimento das exportações.

Segundo Colaiacovo (1996) após um grande contato com a comunidade empresarial e com funcionários governamentais se conclui que existem dois grandes problemas para a exportação:

- 1) Os vinculados com a oferta de exportação;
- 2) Os relacionados com a demanda internacional.

3.4 INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Arruda, Goulart e Brasil (1996), entrar no mercado internacional envolve um comprometimento crescente da empresa fora de suas fronteiras e a sofisticação deste envolvimento na ampliação dos serviços prestados, tecnologia e *know how*. Percebe-se também uma tendência, até mesmo uma necessidade, por parte das empresas, de buscar mercados cada vez mais diversificados, tanto em termos geográficos como culturais. O aumento na distância de atuação, além de expandir as oportunidades de negócio, faz crescer também o grau de incerteza dos resultados e os riscos das operações.

O fato é que o mundo está verdadeiramente encolhendo com o progresso tecnológico nos meios de comunicação, transporte e fluxos financeiros. Mesmo diante de todos os desafios a serem enfrentados, incluindo mudanças de fronteiras, governos instáveis, problemas com a taxa de câmbio, corrupção e pirataria tecnológica, as empresas necessitam entrar e competir em mercados estrangeiros. É possível afirmar que empresas que vendem em setores industriais de concorrência global não têm escolha: necessitam internacionalizar suas operações. (KOTLER, 1998).

A globalização das economias e a internacionalização dos negócios fizeram com que os mercados externos se tornassem alvos estratégicos para as empresas de base doméstica. A internacionalização das empresas quer seja através da expansão de suas operações para mercados internacionais, quer seja através da aquisição de insumos, componentes e/ou bens acabados, tornou-se uma questão de sobrevivência destas organizações em mercados cada vez mais competitivos. (PIPJIN, 2003).

Segundo Keegan e Green (1999), mesmo que a lucratividade seja um dos mais importantes benefícios esperados quando uma empresa toma a decisão de investir em mercados estrangeiros, existem outras vantagens inerentes ao processo, como a maior flexibilidade e a maior capacidade de lidar com flutuações de vendas no mercado do país de origem.

Para Kotler (1998) existem vários fatores que podem levar uma empresa a este processo de internacionalização. São eles:

- Empresas globais com produtos melhores ou preços menores que podem atacar o mercado doméstico. A empresa poderia contra-atacar essas empresas em seus mercados domésticos para minar seus recursos;
- Uma empresa pode descobrir que em alguns mercados externos há maiores oportunidades de lucro do que no mercado doméstico;
- A necessidade de uma base mais ampla de consumidores para obter ganhos de escala. Este aumento da produção provoca redução importante de custos fortalecendo o poder de competição no próprio mercado interno;
- Diminuição de sua dependência de qualquer mercado, com a conseqüente redução dos riscos;
- Pode haver uma migração de clientes da empresa para o exterior, exigindo, assim, serviço internacional.

Já Coutinho (1998) destaca outros fatores que levar uma empresa a se internacionalizar:

- Ímpeto gerencial: a empresa preocupa-se com o crescimento contínuo, de modo que, uma vez atendidos os consumidores internos, a firma irá buscar outros mercados;
- Incentivos fiscais: as empresas buscam se beneficiarem dos incentivos e subsídios fornecidos pelo governo na exportação;
- Excedente de produção: em momentos de retração do mercado interno, as empresas procuram desfazer-se dos estoques acumulados, buscando vendas no mercado externo. Apesar de pouco recomendável, muitas empresas brasileiras serviram-se desta estratégia para iniciar a exportação. Contudo, o mercado internacional busca relações comerciais mais estáveis;
- Mercado interno estagnado: em países desenvolvidos, quando o ciclo de vida do produto aproxima-se da fase de decadência, as empresas procuram prolongá-lo, expandindo seus mercados por meio de exportações a países em desenvolvimento;
- A proximidade geográfica e cultural de alguns mercados: mercados próximos às fronteiras muitas vezes não apresentam diferenças significativas em termos de hábitos dos consumidores, de regulamentação, de normas técnicas e de cultura, tornando a exportação um processo mais simples.

3.4.1 Processo de internacionalização pela exportação

O desenvolvimento da atividade de exportações de uma empresa é um processo que se desenrola em três fases de internacionalização: envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido. Na primeira fase,

existe um baixo comprometimento com o mercado externo. A empresa não utiliza estratégias orientadas para atender às necessidades dos mercados para onde se vende. Na segunda, os dirigentes estão efetivamente empenhados com o mercado externo, adaptando seu *marketing mix* com o objetivo de atender às especificidades destes mercados escolhidos. A exportação torna-se uma atividade regular. O terceiro estágio corresponde à atuação em diferentes mercados, não apenas com exportações, mas também através de outros tipos de operações internacionais como investimentos em subsidiárias de vendas e produção em outros países. Nesse tipo de envolvimento os objetivos de longo prazo prevalecem sobre os de curto prazo (ARRUDA; GOULART; BRASIL, 1996).

3.4.2 A internacionalização das empresas brasileiras

Foi apenas a partir dos anos 80 que as empresas brasileiras adotaram uma estratégia de exportação continuada e crescente de produtos com maior valor agregado, melhorando qualitativa e quantitativamente sua participação no mercado internacional.

As empresas passaram a introduzir e aperfeiçoar a prestação de serviços de assistência técnica sofisticaram seu *marketing*, estabeleceram alianças e *joint-ventures* para aquisição de tecnologia, instalaram escritórios de venda e serviços pós-venda em seus principais mercados ou criaram unidades de produção no exterior. (ARRUDA; GOULART; BRASIL, 1996, p. 47)

Esse envolvimento internacional aconteceu, em um primeiro momento, de forma irregular e descontinuada, marcado muitas vezes por iniciativas isoladas. Segundo Arruda, Goulart e Brasil (1996), a exportação passa, dessa forma, a representar uma atividade permanente e às vezes até fundamental, que requer alterações profundas de gestão, visando oferecer aos clientes excelência empresarial. Empresas que seguiram esse caminho, substituindo a motivação inicial de exportações eventuais pela continuidade no desenvolvimento do mercado externo alcançam o aperfeiçoamento da comercialização de seus

produtos, a alteração das relações com os clientes, a modernização da organização, a melhoria da qualidade de seus produtos, a estruturação financeira e a capacitação dos recursos humanos envolvidos neste processo.

Experiências anteriores de empresas pioneiras no processo de internacionalização, juntamente com a abertura econômica do Brasil, que aumentou a percepção dos executivos brasileiros sobre a influência da globalização, proporcionaram uma inserção mais qualitativa das organizações brasileiras no mercado externo. As organizações passaram a se ajustar para competir no mercado doméstico e passaram a entender que ser competitivo internacionalmente é um requisito básico para se manter competitivo em seu próprio mercado (ARRUDA; GOULART; BRASIL, 1996).

3.5 MARKETING INTERNACIONAL

A atividade de *marketing* foi definida por Kotler (1998) como “... um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Essa definição de *marketing* baseia-se nos seguintes conceitos centrais: necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e idéias); valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais.

Segundo Kotabe e Helsen (2000), o *marketing* é uma atividade essencialmente corporativa e criativa, que engloba o planejamento, a execução da concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços em uma troca que não deve apenas satisfazer as necessidades atuais dos consumidores, mas também antecipar e criar suas necessidades futuras com determinado lucro.

A atividade *marketing* internacional nas organizações não diverge da base conceitual de *marketing*. Certamente uma das principais distinções com relação ao *marketing* doméstico diz respeito à realização das atividades de *marketing* em mais de um país (PIPKIN, 2003).

Segundo Pipkin (2003), as ferramentas e os conceitos de *marketing* internacional são basicamente as mesmas do *marketing* doméstico. A diferença reside em sua aplicabilidade. Os ambientes internacionais apresentam diferenças nos níveis de incerteza. O mercado doméstico apresenta variáveis que são muitas vezes incontroláveis, independentemente da ação das empresas. Mesmo assim, a organização pode ser considerada controlável, na medida em que o tomador de decisões é quem define a alocação dos recursos nas várias áreas da empresa. As variáveis do *marketing-mix* (produto, preço, distribuição e promoção) também são consideradas controláveis, até certo ponto, pois estão sob o gerenciamento do executivo da organização.

Quando a empresa passa a atuar em um mercado internacional, há uma agregação de incertezas inerente ao seu próprio mercado e ao mercado externo em que está operando. As variáveis incontroláveis referentes ao mercado externo agem diretamente sobre o resultado de um empreendimento estrangeiro. Estas variáveis podem ser as forças políticas, a estrutura legal e o ambiente econômico. (PIPKIN, 2003).

3.6 AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL

Neste item serão descritas algumas variáveis que traduzem o ambiente de *marketing* internacional que afetam a gestão do processo de internacionalização das empresas.

Em nenhum outro momento da história as mudanças foram tão rápidas ou tão intensas. A única forma através da qual as empresas devem se manter à frente de tais mudanças é utilizando a busca e análise ambiental, o primeiro

processo de marketing universal. À medida que o ambiente de marketing se altera, as empresas podem utilizar este processo para monitorar e decifrar as mudanças de maneira constante (NICKLES; WOOD, 1997).

De acordo com Boone e Kurtz (1995), vários fatores ambientais podem influenciar a estratégia de marketing internacional. Os autores afirmam que os empresários deveriam dar atenção às influências econômicas, culturais e político – legais nos mercados externos, exatamente como fazem em mercados internos.

Segundo Kotler (1998) muitas empresas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente oferecendo novas oportunidades, mas, infelizmente, muitas outras empresas ignoram ou resistem a elas até quando já for muito tarde. O autor salienta que empresas bem sucedidas são aquelas que podem reconhecer e responder rentavelmente às necessidades não atendidas e às tendências do macro-ambiente.

3.6.1 Fatores econômicos

A dimensão geográfica de um país, a sua renda *per capita* e os estágios de desenvolvimento econômicos determinam sua praticabilidade como candidato à expansão do comércio internacional. Países com baixa renda *per capita* podem ser mercados fracos para máquinas industriais caras, mas fortes para instrumentos agrícolas manuais (BOONE; KURTZ, 1998).

Outro fator importante que deve ser considerado é a infra-estrutura do país. Infra-estrutura refere-se a sistemas de comunicação de um país (televisão, rádio, mídia, imprensa, telecomunicações), rede de transportes (estradas pavimentadas, ferrovias, aeroportos), (e instalações de produção de energia elétrica). Uma infra-estrutura inadequada pode inibir planos dos empresários de fabricar, promover e distribuir produtos e serviços, de acordo com Boone e Kurtz (1998).

Keegan e Green (1999), tal como Boone e Kurtz (1998), concordam no fato de que a análise do contexto econômico tem como objetivo conhecer o potencial de compra e o perfil de consumo do mercado. Acreditam que existem vários fatores que são úteis, entre eles: tamanho da população, a estrutura industrial do país e a distribuição de renda.

Um outro fator que interfere no andamento dos negócios são as mudanças em taxas de câmbio. Taxa de câmbio é o valor da moeda de um país em relação à moeda de outro país. As flutuações das taxas de câmbio podem fazer a moeda de um país ter mais ou menos valor se comparadas à de outros países. Podem afetar tanto programas promocionais quanto formas de pagamento (BOONE; KURTZ, 1998).

O estágio de desenvolvimento industrial do país pode afetar a disposição, a capacidade e os padrões de compra dos indivíduos no mercado. Os consumidores de países mais pobres gastam proporcionalmente mais das suas rendas em bens de consumo e serviços básicos, enquanto países em desenvolvimento mais prósperos gastam mais em bens duráveis (CZINKOTA, 2001).

3.6.2 Fatores culturais

Segundo Nickels e Wood (1997), cultura é o conjunto de valores e crenças compartilhados por um grupo de pessoas e passados de uma geração a outra. Para compreender as complexidades dos mercados estrangeiros, é imprescindível alcançar o de entendimento profundo das diferenças culturais.

O conhecimento do ambiente cultural é importante por duas razões. A primeira e mais importante é que, as forças culturais são um fator decisivo para moldar o programa do composto de marketing global de uma empresa. Erros culturais podem facilmente custar muito caro. A segunda razão é que a análise cultural indica oportunidades de mercado. Aquelas empresas que encontrarem as

necessidades culturais ignoradas por seus concorrentes, em geral, obtêm, vantagem competitiva. (KOTABE; HELSEN, 2000).

De acordo com estes autores, a cultura é aprendida pelas pessoas, ou seja, não é transmitida biologicamente via genes (é desenvolvida, não nata). A cultura de uma sociedade é transmitida por vários grupos iguais de uma geração a outra, e estão todas inter-relacionadas, por isso um elemento da cultura de uma pessoa tem impacto sobre outra parte.

Segundo Keegan e Green (1999), os antropólogos e sociólogos definem cultura como um conjunto de modos de vida desenvolvidos por um grupo de pessoas e que são transmitidos de geração para geração. Uma cultura determina seus modos de vida no contexto de instituições sociais, incluindo família, e instituições educacionais, religiosas, governamentais e de negócios. A cultura compreende valores, idéias, atitudes e símbolos conscientes e inconscientes que moldam o comportamento humano e que são transmitidos de geração para geração.

As empresas devem antes de entrar em mercados estrangeiros, estudar todos os aspectos da cultura do país, incluindo idioma, educação, comportamentos religiosos e valores sociais (BOONE; KURTZ, 1998).

Czinkota (2001) afirma que a cultura e a linguagem podem apresentar desafios reais para empresas que se direcionam a consumidores em países diferentes. Fatores culturais e religiosos também podem afetar as necessidades do consumidor de bens e serviços.

As diferenças no estilo de vida cultural podem ser creditadas a quatro dimensões da cultura, segundo Czinkota (2001):

- 1) Grau de individualismo: é a extensão na qual os interesses individuais prevalecem sobre os interesses do grupo;
- 2) Nível de igualdade: é a extensão na qual os membros menos poderosos aceitam que o poder seja distribuído desigualmente;
- 3) Evitação da incerteza: é a extensão na qual as pessoas sentem-se ameaçadas por situações ambíguas e criam crenças e instituições para evitar esses sentimentos;

- 4) Conquistas materiais: é a extensão na qual os valores dominantes na sociedade são sucesso, dinheiro e objetos.

3.6.3 Fatores político – legais

O ambiente legal e político de um país podem afetar a capacidade de uma empresa de vender para seus consumidores, de modo que programas de marketing especializados devem ser revisados para satisfazer a essas exigências. (BOONE; KURTZ, 1998).

Do ponto de vista dos negócios internacionais, os dois principais sistemas legais mundiais podem ser classificados como a lei comum e a lei codificada. A lei comum é baseada na tradição e menos dependente de estatutos e códigos escritos do que dos costumes precedentes. A lei comum originou-se na Inglaterra e é o sistema legal hoje vigente nos Estados Unidos (CZINKOTA, 2001). Por outro lado, a lei codificada é baseada em um conjunto que compreende estatutos escritos. Os países com lei codificada tentam formular todas as regras legais possíveis explicitamente. Ela baseia-se no Direito Romano e vige na maioria das nações do mundo. Em geral, os países com esse sistema têm leis muito mais rígidas do que aqueles com o sistema de lei comum.

De acordo com Boone e Kurtz (1998), muitas empresas ocidentais criaram unidades internas de avaliação do risco político ou procuraram serviços de consultoria no exterior para avaliar os riscos políticos dos mercados em que operavam.

3.7 ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS

Segundo Arruda, Goulart e Brasil (1996), entrar em um mercado externo costuma ser um caminho sem retorno. Envolve um crescente comprometimento da empresa fora das fronteiras de sua sede.

As estratégias de entrada mais utilizadas pela maioria das empresas para iniciar as suas atividades comerciais internacionais são a exportação e importação indiretas, a exportação e importação diretas, o licenciamento, investimento direto e a franquia (CZINKOTA, 2001). Cabe ressaltar que existem outras estratégias de internacionalização, entre elas, as *joint ventures*.

Cateora e Graham (2004), citam como alternativas de estratégias de entrada em mercados internacionais a exportação a internet, acordos contratuais (licenciamento, franquia, *joint ventures*, consórcios), investimentos diretos e alianças estratégicas internacionais.

Já Kotler (1998), aponta 5 modos de entrada em mercados externos em ordem do menor ao maior comprometimento, risco, controle e potencial de lucratividade: exportação direta e indireta, licenciamento, *joint ventures*, investimentos diretos. Por outro lado, Nickels e Wood (1997) apontam 4 métodos básicos afirmando que exportação, importação, licenciamento e franquias exigem menos compromissos e representam riscos menores. As *joint ventures* e o investimento direto envolvem mais compromisso e mais risco, mas por outro lado também permite um maior controle.

A opção por uma ou outra estratégia é resultado de uma avaliação de fatores que indica qual o grau de envolvimento mais adequado para a empresa. As estratégias de entrada podem ser visualizadas num contínuo que vai desde a exportação direta ou indireta, indicando um menor nível de envolvimento, até o investimento externo direto, que é um exemplo de grande envolvimento no canal de marketing internacional como visto na Figura 1.



Figura 1 - Continuo Estratégico

Fonte: Pipkin (2003. p. 71).

Segundo Pipkin (2003), algumas dimensões estratégicas devem ser analisadas mais profundamente para que a organização opte pela estratégia de inserção no mercado internacional que mais convém aos seus interesses e que melhor se encaixa em seu perfil. A opção por uma ou outra estratégia de distribuição deve estar em consonância com uma série de fatores, o que resulta em um menor ou maior grau de envolvimento em determinada operação comercial, conforme pode ser verificado abaixo.

Dimensões estratégicas	Estratégia de baixo Envolvimento	Estratégias de alto Envolvimento
1) Recursos e capacidade da firma	Moderados	Elevados
2) Necessidades de investimento	Menor	Maior
3) Riscos assumidos	Menor	Maior
4) Grau de controle do processo	Menor	Maior
5) Potencial de lucro	Menor	Maior

Figura 2 - Dimensões estratégicas relevantes

Fonte: Pipkin (2003. p. 71).

a) Recursos e capacidade da empresa

Empresas com recursos escassos (humanos ou financeiros) ou ativos limitados estão restritas a modos de entrada de baixo comprometimento, como exportação e licenciamento, exatamente pela falta de recursos. Mesmo empresas de maior porte devem considerar minuciosamente a alocação de recursos entre seus diferentes mercados, incluindo o doméstico. Um outro fator determinante para a escolha da estratégia de entrada é as competências internas. Não havendo competência em determinadas habilidades críticas, a organização pode optar por uma aliança estratégica (KOTABE; HELSEN, 2000).

Pipkin (2003) destaca ainda a necessidade de avaliação da capacidade produtiva, qualidade de produto, nível de dependência tecnológica, flexibilidade para adaptação e disponibilidade de profissionais habilitados nos negócios internacionais.

b) Necessidade de investimentos

Quanto maior for o envolvimento de uma empresa na operação internacional, maior será a necessidade de investimentos. No caso de um investimento externo direto, a necessidade de capital é relativamente maior para investimento em planta industrial, equipamento e pessoal, além de necessidade de capital para financiar estoques no exterior. Nos métodos indiretos a exigência de capital é menor (PIPKIN, 2003).

c) Riscos

Para Kotabe e Helsen (2000) o risco relaciona-se à instabilidade do ambiente político e econômico que pode afetar os negócios da empresa. Quanto maiores forem os riscos, menos as organizações estão dispostas a comprometer recursos em um país ou região. De uma maneira geral, quanto maior o comprometimento da empresa na operação, maior o seu risco.

d) Grau de controle sobre a operação

O nível de controle do composto de marketing está fortemente correlacionado com o volume de recursos a serem investidos. Assim, as empresas devem optar entre o grau de controle sobre suas operações e o nível de comprometimento de recursos que estão dispostas a assumir em um determinado mercado. (KOTABE; HELSEN, 2000).

e) Potencial de lucro

Segundo Pipkin (2003), a avaliação das potencialidades de ganhos em cada um dos modos de entrada em um mercado externo é feita através da relação entre o potencial de vendas e os custos associados a cada estratégia. Em geral, quanto mais indireta for a estratégia de ingresso, menor será o potencial de lucro.

3.8 EXPORTAÇÃO

A maior parte das empresas inicia sua expansão além fronteira a partir das exportações. Para muitas empresas, principalmente as pequenas, essa é a única alternativa para a venda de seus produtos no mercado internacional.

a) Exportação indireta

Uma forma de baixo envolvimento na exportação é através da exportação indireta, que consiste na utilização de intermediários independentes. São quatro os tipos de intermediários disponíveis para as empresas, segundo Kotler (1998):

- Exportador do próprio país que compra os produtos do fabricante e vende-os ao exterior;
- Agente exportador do próprio país que procura compradores e faz negócios à base de comissão. Pode-se neste grupo as trading companies;
- Organização cooperativa que realiza atividades de exportação em nome de vários fabricantes que controlam, parcialmente, suas atividades administrativas. Freqüentemente, esta modalidade é usada por produtores primários, como frutas, castanhas etc;

- Empresa de administração de exportação que concorda em administrar as atividades de exportação de uma empresa cobrando uma taxa de comissão.

Segundo Pipkin (2003), neste tipo de exportação, não são necessários grandes investimentos; conseqüentemente, os riscos assumidos pela organização são menores. Entretanto a empresa que o adota como estratégia de ingresso obtém um reduzido grau de controle sobre o processo de exportação, tendo assim reduzido seu potencial de retorno sobre seus investimentos. Segundo Kotabe e Helsen (2000), a falta de apoio adequando de vendas, decisões de preço incorretas e os canais de distribuição deficientes levam inevitavelmente a menores vendas. Decisões equivocadas sobre o composto de *marketing*, tomadas pelo intermediário podem, inclusive, destruir a imagem da marca.

Para Kotler (1998), o baixo comprometimento da exportação indireta faz com que ela seja encarada, freqüentemente, como uma boa estratégia experimental, para conhecer os mercados internacionais. Assim que a demanda aumenta, o fabricante pode escolher outro modo mais pro ativo de entrada no mercado.

b) Exportação direta

As empresas podem, em determinado momento, decidir fazer suas próprias exportações de forma direta. Dessa maneira, a exportação será realizada diretamente para os mercados externos, isto é, sem a utilização de intermediários independentes entre os países (PIPKIN, 2003).

Para Garcia (2001) este estágio é importante para o acúmulo de conhecimentos básicos por parte da empresa, que incluem desde a apuração de custos e riscos próprios da atividade, até aspectos como negociação internacional, documentação e particularidades a serem respeitadas quanto à apresentação, prazo de entrega e embalagem, ou seja, atividades próprias da exportação.

Os investimentos e os riscos da exportação direta são razoavelmente maiores do que a exportação indireta, porém a possibilidade de retorno é mais elevada. Para Kotler (1998), a empresa pode adotar a exportação direta de diversas maneiras, tais como:

- Departamento ou divisão interna de exportação onde um gerente de exportação, juntamente com alguns auxiliares, efetua as vendas e fornece assistência ao mercado quando necessário;
- Filial ou subsidiária de vendas no exterior que realiza as vendas e a distribuição, podendo também lidar com armazenagem e promoção. Em geral, funciona como um centro de exposição e de serviços ao consumidor;
- Vendedores-viajantes de exportação que deslocam-se ao exterior para fazer negócios;
- Distribuidores ou agentes no exterior que vendem os bens da empresa exportadora. Eles podem ter direitos de exclusividade para representar o fabricante naquele país ou apenas direitos limitados.

Para Kotabe e Helsen (2000) a exportação direta oferece diversas vantagens. Em primeiro lugar, o exportador possui um maior controle sobre suas operações internacionais. Como consequência, o potencial de vendas e de lucro, em geral, é muito maior. Permite ainda que a empresa construa sua própria rede de distribuição no mercado externo e obtenha *feedback* mais rápido do mercado. Por outro lado, as demandas de recursos, tanto humanos, quanto financeiros, é muito mais intensas na exportação direta. Além das tarefas do composto de *marketing* envolvidas, a empresa passa a responsabilizar-se pela escolha do mercado-alvo, identificação e seleção de representantes no mercado estrangeiro e cuidado com as funções logísticas (documentação, seguro, embarque, embalagem, etc).

3.9 FORMAS MISTAS OU RELACIONAIS

Entre os pontos extremos do contínuo estratégico de entrada, encontram-se estratégias que exigem um grau mais elevado de comprometimento e risco entre o fabricante/exportador e outra organização estrangeira. Estas são as estratégias mistas de entrada em mercado onde há um maior relacionamento entre os atores. (PIPKIN, 2003).

a) Licenciamento

O licenciamento é uma estratégia que pode representar uma forma simples de um fabricante envolver-se em marketing internacional, segundo Pipkin descrito abaixo:

O licenciamento consiste em um acordo contratual entre o licenciador (quem transfere o direito) e o licenciado (quem adquire o direito) para a utilização de tecnologias, uso de um processo de produção, marcas, patentes, serviços de consultoria e assistência comercial, mediante o pagamento de royalties (PIPKIN, 2003, p. 75).

De acordo com Kotler (1998), o licenciador ganha ao entrar no mercado com pouco risco. O licenciado obtém experiência de produção, um produto bem conhecido ou uma marca, sem ter que começar do zero. Segundo Kotabe e Helsen (2000), o licenciamento permite ainda ao exportador contornar as barreiras às importações ou obter acesso a mercados totalmente fechados às importações. As empresas que optam por essa estratégia de expansão no mercado internacional reduzem sensivelmente sua exposição às instabilidades políticas e econômicas em seus mercados estrangeiros. A única volatilidade que o licenciador enfrenta são os altos e baixos do fluxo da receita de *royalties*.

3.9.1 Investimento externo direto

A forma final de envolvimento com o mercado exterior é o investimento direto em instalações de linhas de montagem ou de fábricas. A empresa estrangeira pode comprar parte ou o controle total de uma empresa local ou construir suas próprias instalações (KOTLER, 1998).

Para Pipkin (2003), neste tipo de ingresso há um grande envolvimento com o mercado através do contato mais profundo com governo, clientes, fornecedores locais e distribuidores e, conseqüentemente, melhor adaptação do composto mercadológico ao ambiente local de *marketing*.

À medida que a empresa acumula experiência no mercado internacional e se ele parece suficientemente amplo, o investimento em instalações de produção oferece vantagens distintas. A empresa pode obter redução de custos na forma de mão-de-obra ou matérias-primas mais baratas, incentivos fiscais, economia de frete etc. A organização pode também obter melhor imagem no país hospedeiro porque gerará emprego. Além disso, ela assegura seu acesso ao mercado no caso de o país hospedeiro insistir que os componentes dos bens sejam comprados internamente (KOTLER, 1998).

A principal desvantagem é que a empresa coloca um grande investimento exposta riscos, como desvalorização da moeda ou mercados declinantes. Nesse tipo de investimento, o custo de reduzir ou encerrar suas operações é elevado, uma vez que o país hospedeiro pode exigir indenizações substanciais aos empregados. Entretanto, a empresa não tem muita escolha se desejar operar por conta própria em um país estrangeiro.

3.10 AS BARREIRAS AO COMÉRCIO INTERNACIONAL

No comércio internacional existem formas de controles exercidos pelos governos de cada país, de maneira a proteger sua economia interna e a preservar os interesses domésticos. De acordo com Kotabe e Helsen (2000), as razões gerais que levam um país ao bloqueio ou restrições comerciais são:

- Segurança Nacional: condições para produzir os bens necessários e permanecer independente. Como exemplo, pode-se citar a auto-suficiência e não exportar bens que ajudarão países não irmanados;
- Desenvolvimento de novos setores: para permitir que os mesmos ganhem experiência e tamanho necessário para competir internacionalmente;
- Proteger setores em declínio: manter o nível de emprego para a estabilidade política.

As barreiras impostas pelos países aos produtos importados podem ser divididas em dois grandes grupos, barreiras tarifárias e barreiras não tarifárias. (KOTABE; HELSEN, 2000).

3.10.1 Barreiras não tarifárias

Barreiras não-tarifárias, segundo Keegan e Green (1999), são quaisquer formas de impedir ou dificultar a comercialização de mercadorias oriundas de outro país. Estas barreiras são divididas em cinco categorias, conforme segue:

- a) Cotas e Controles ao Comércio - As cotas são restrições à quantidade ou ao valor total de produtos ou categorias de produtos, impostos pelo governo à importação dos mesmos. Controle estatal é a prática de monopolizar os produtos comercializados no país, também realizada pelo governo;
- b) Políticas de Compra Discriminatórias - Podem ser normas governamentais ou ainda, políticas empresariais que discriminam fornecedores estrangeiros;
- c) Procedimentos Alfandegários Restritivos - É um modo de encarecer as tarifas que incidem sobre determinado produto, através da administração das normas de classificação e avaliação de mercadorias;
- d) Controles Monetários Seletivos e Políticas Cambiais Discriminatórias - Este tipo de política faz aumentar o preço das mercadorias, devido ao depósito que é exigido do importador, de valor igual ao das mercadorias importadas, e que se reverte em custo ao final do prazo do mesmo;
- e) Regulamentos Administrativos e Técnicos Restritivos - São compreendidos pelos regulamentos antidumping, tamanho da empresa, de segurança e saúde. No entanto, outros, buscam atingir objetivos nacionais, como a saúde e proteção ao meio ambiente.

Maia (1997) descreve outras formas de obstáculos ao livre comércio internacional.

- a) Dumping – Consiste em exportar produtos por preços mais baixos do que o custo de produção, visando suprimir a concorrência;
- b) Oligopólio – É caracterizado por ter poucas empresas atuando em um determinado segmento no mercado, podendo controlar o preço dos produtos, dificultando a entrada de outros concorrentes;
- c) Truste – Consiste na união de empresas assemelhando-se ao monopólio. O truste tem o poder de manipular e controlar preços e condições;

- d) Cartel – São acordos comerciais feitos por fabricantes do mesmo produto que determinam os preços, a fim de extinguir a concorrência.

O autor também menciona formas de barreiras ao comércio internacional, denominado protecionistas, como:

- a) Subsídios – Consiste em incentivos financeiros do governo à empresa, a fim de torná-la competitiva em preços no mercado internacional. Segundo Labatut (1994), os subsídios podem ser válidos nas seguintes circunstâncias: Na conquista de um mercado onde o produto nacional ainda não é conhecido; na utilização de estratégias equivalentes a subsídios por parte da concorrência; na prática de protecionismo abusivo por parte do país importador;
- b) Taxas Múltiplas de Câmbio – De acordo com Maia (1997), caracteriza-se pela intervenção do governo no mercado de câmbio, estabelecendo uma paridade irreal para a moeda nacional. Assim, para as mercadorias essenciais as taxas são mais baixas, em compensação, para artigos não essenciais, as taxas são elevadas;
- c) Licenças de Importação e Exportação – É uma licença concedida por um órgão designado pelo governo, que autoriza a importação de artigos de grande necessidade para o país. No caso das exportações, a fim de que entrem divisas no país, é necessário comprovar ao governo o pagamento de todos os produtos exportados.

3.10.2 Outras barreiras ao comércio internacional

- a) Incentivos Fiscais - De acordo com Labatut (1994), muitos governos dispensam o pagamento de impostos sobre produtos destinados ao

mercado estrangeiro, para que os mesmos tenham preços competitivos, incentivando as exportações;

- b) Barreiras Técnicas – Segundo Maia (1997), são barreiras que impõem características específicas que o produto deve apresentar. Podem ser referentes às medidas, à composição, embalagem, entre outras;
- c) Barreiras Burocráticas – Refere-se a certificados, documentos, comprovantes diversos que podem ser exigidos pelo governo na importação de determinados artigos;
- d) Dumping Social – É comum hoje em dia alguns países desenvolvidos acusarem países mais pobres por venderem seus produtos a preços mínimos devido aos baixos salários pagos.

3.10.3 Barreiras tarifárias

Segundo Guidolin (1991), os impostos sobre as importações podem ser aplicados buscando obter receita ou para proteger os produtos nacionais. Se as tarifas cobradas forem muito altas, podem inviabilizar a importação do produto ou elevar excessivamente seu preço.

3.10.3.1 Sistemas tarifários

Seguindo o pensamento do autor, as tarifas possuem diferentes classificações, e cada país pode adotar uma ou mais alíquotas.

- a) Tarifa Simples – Corresponde a uma lista de direitos aduaneiros aplicáveis às importações de qualquer origem;

- b) Tarifa Geral Convencional – É uma tarifa dupla utilizada por alguns países, onde uma lista indica as alíquotas convencionais, que são aplicadas aos produtos de países beneficiados, e a outra, as alíquotas gerais, que são aplicadas para todos outros países que não possuem nenhum tipo de negociação de redução de direitos;
- c) Tarifa Preferencial – É uma exceção à regra de não-discriminação, ou seja, são taxas reduzidas ou nulas aplicadas para produtos provenientes de países que possuem relações particulares entres si. De acordo com Keegan e Green (1999), essas tarifas são permitidas pela OMC em três circunstâncias: Quando aplicadas em casos de sistemas preferenciais históricos, ou em uniões aduaneiras e zonas de livre comércio, ou ainda, em casos de empresas sediadas em países menos desenvolvidos que podem ter acesso preferencial ao mercado.

3.10.3.2 Tipos de tarifas

- a) Tarifas Alfandegárias - Ainda segundo os autores, pode-se diferenciar duas classes de tarifas alfandegárias, que são calculadas a partir do percentual do valor das mercadorias (*ad valorem*), ou por um montante particular por unidade (tarifa específica) ou ainda, por uma combinação de ambas as formas;
- b) Tarifas Ad Valorem - Correspondem a um percentual do valor das mercadorias, que é diferente em cada país;
- c) Tarifas Específicas - Referem-se a um valor monetário específico por unidade de peso, volume, extensão ou outras unidades de medida;
- d) Tarifas Alternativas - Ocorrem quando as tarifas ad valorem e as específicas constam na tabela para o mesmo produto. Frequentemente a taxa aplicável é a mais alta;

- e) Tarifas Compostas ou Mistas - Quando incidem simultaneamente sobre o mesmo produto as tarifas específicas mais ad valorem.

Outras tarifas:

- a) Tarifas *Antidumping* - Considerando que o dumping é o ato de comercializar um produto no exterior a preços mais baixos do que seu valor justo de mercado, muitos países possuem leis *antidumping*, punindo empresas que o praticam. Da mesma forma, costumam adotar tarifas *antidumping*, que consistem em despesas de importação adicionais, especiais, no valor da margem do dumping e se aplicam as mercadorias que possuem similares no país importador;
- b) Tarifas Compensatórias - Essas tarifas são cobradas em acréscimo às regulares, com o objetivo de contrapesar os subsídios concedidos no país exportador.

Taxas de Importação:

- a) Taxas de Importação Variáveis - Essas taxas visam aumentar os preços de produtos importados até que os mesmos atinjam os preços dos produtos nacionais, no caso, superiores. Alguns membros da UE costumam adotá-las;
- b) Sobretaxas de Importação Temporária - Podem ser adotadas em determinados períodos de tempo, a fim de proteger a indústria local ou cobrir déficits da balança de pagamentos. São utilizadas muitas vezes pelo Reino Unido e pelos Estados Unidos;
- c) Taxas de Importação Compensatórias - São impostos internos, como o de valor agregado e o de vendas. Assim, alguns países pagam imposto de renda em seu país e mais o IVA sobre vendas aos países que o adotam.

Para Labatut (1994), as barreiras tarifárias vêm diminuindo, no entanto, as barreiras não tarifárias tendem a crescer e tornar-se cada vez mais relevantes para o comércio exterior.

4 FATORES E COMPONENTES INFLUENCIADORES DA EXPORTAÇÃO

Os problemas com a oferta dos produtos a serem exportados, têm fatores e componentes que influenciam muito como apresentados no decorrer deste capítulo.

4.1 PROBLEMA DE CAPACIDADE FÍSICA

Há empresas, que muitas vezes não exportam porque simplesmente não tem produto para fazê-lo. Pois a capacidade de produção esta toda voltada e tomada pelo mercado interno. Com isto para que ela possa exportar deveria ou diminuir a oferta do mercado interno ou aumentar sua capacidade produtiva, através de um incremento na sua linha de produção com nova planta e maquinário.

Também como opção o aumento no número de horas trabalhadas, para o aumento da produção.

Porém quando o empresário tem sua visão voltada para a exportação por ser este mercado mais rentável, ele pode redirecionar sua produção para este mercado.

Quando isto acontece, a oferta no mercado interno diminui e a tendência é que os preços aumentem.

O ideal é manter equilíbrio entre os direcionamentos para não haver problema na empresa, caso as vendas se retraiam no mercado interno ou externo.

4.2 PROBLEMAS DE CAPACIDADE ECONÔMICA

Conforme Colaiacovo (1995, p. 29): “Há empresas que não exportam por não poderem competir com as outras, mesmo em mercado onde existem oportunidades”.

Estas empresas têm ociosidade de produção e até podem aumentá-la, porém seus altos custos de produção e comercialização impedem que elas possam competir no mercado internacional.

Dentre os fatores que podem elevar os custos estão:

- a) Tecnologia atrasada, ou seja, máquinas, equipamentos, softwares que não permitem boa produtividade;
- b) Qualidade de mão de obra; nem sempre mão de obra barata significa custo baixo, pois uma que seja muito desqualificada pode aumentar o desperdício, diminuição de produtividade e ainda perda na qualidade dos produtos o que para padrões internacionais é inconcebível;
- c) Capacidade Gerencial: esta é a forma de planejamento estratégico de pensar as formas que a empresa tem de levar adiante as idéias de internacionalização, é importante à medida que neste nível tomam-se decisões importantes, que nem sempre são as mais acertadas;
- d) Disponibilidade de insumos: Quando a empresa tem a pretensão de aumentar sua capacidade de produção muitas vezes ela não se dá conta de que deve haver uma sintonia entre ela e seus fornecedores que também tem de ter capacidade de produção, sendo necessário que este fornecedor também possa chegar a níveis competitivos tanto na produção quanto a seus custos. Se não tivermos uma sintonia, os problemas voltam para a empresa. O “just in time” é uma ferramenta ótima nesta parceria;
- e) Custo de serviços de apoio: estes serviços são financeiros, transportes, armazenagem, seguros e comercialização. Todos estes fatores são importantes, pois a empresa necessita deles para realizar todo seu

processo produtivo com solidez, dando a seus compradores garantias de que seu produto estará com ele nas datas ajustadas, conforme o que foi combinado, etc;

- f) Impostos e taxas: também tem importância relevante, pois a medida que os impostos de um país são maiores que outros, estes dificultam muito a competitividade na questão preço de venda.

Como existem estes elementos que influenciam muito, os negociadores internacionais colocam na pauta de negociação para que se façam políticas de incentivo apropriadas.

Segundo Colaiacovo (1995 p. 30): “Do ponto de vista do governo três linhas de ação poderiam ser adotadas para ajudar as empresas a exportar”.

- a) Incentivar a eficiência interna da empresa, de maneira tal que possa desenvolver uma vantagem comparativa autêntica e competir com êxito no exterior;
- b) Prover incentivos fiscais, financeiros e administrativos para reduzir os custos de exportação;
- c) Construir a necessária infra-estrutura e os serviços de apoio, dessa maneira, a empresa que quer exportar não é penalizada pelas economias externas.

No caso da América Latina o maior problema é atacar as três frentes ao mesmo tempo. A diferença entre os governos é evidente a medida que os enfoques de preferências são diferentes para um e para outro.

Alguns pensam no equilíbrio entre os mercados internos e externos, de modo que as empresas tenham de melhorar suas atividades para poder competir nos mercados.

Outros pensam num processo de seleção no perfil industrial para que se enquadrem no esquema de proteção.

E outros governos expõem as empresas a uma competitividade em geral, e partindo da análise de resultados de determinados setores mais fortes para daí determinar o perfil industrial.

Alguns governos preferem uma política de incentivos às exportações para reduzir os custos para ajudar na exportação é o caso do Brasil que isenta do ICMS e do IPI para produtos na exportação.

Nesta década o que tem predominado são as políticas neoliberais.

4.3 PROBLEMAS DE CAPACIDADE FINANCEIRA

Estes são mais fortes principalmente para as micros, pequenas e médias empresas, que embora querendo exportar tem dificuldades de implementar um planejamento adequado para a internacionalização da sua empresa.

Os problemas financeiros envolvem três casos:

- a) Necessidade de recursos para adquirir equipamentos e construir uma planta;
- b) Necessidade de recursos para produzir e exportar;
- c) Necessidade de recursos para desenvolver um programa de marketing de exportação.

Quanto a equipamentos e nova planta, muitas vezes se impõem pela necessidade de aumento de produção, para gerar excedente para a exportação.

Na produção e exportação entram os itens que tem de ser acertados, tais como a compra de matéria prima adequada, a contratação de mão de obra e outros.

Na área de planejamento de marketing entram fatores importantes como os estudos de mercado, formas de promoção, desenvolvimento dos canais de distribuição e também adaptação do produto ao mercado que se tem por objetivo.

Algumas formas de amenizar os problemas financeiros são linhas de crédito especial para capital e trabalho.

Também quando se negocia com clientes do exterior estes antecipam valores com base em contratos. Como exemplo, se compra determinados produtos que tem de ser desenvolvidas novas embalagens e os compradores/importadores pagam parte do pedido adiantado para este desenvolvimento sendo ressarcidos depois deste valor nos próximos pedidos. Também quando a empresa se abre ao exterior ela tem de se preocupar com um futuro de crescimento, de bom atendimento, e uma estratégia de desenvolvimento.

4.4 PROBLEMAS DE CAPACIDADE GERENCIAL OU ADMINISTRATIVA

Há empresas que não tem recursos humanos para administrar o “Negócio Exportação”. O problema pode estar tanto no nível gerencial, quanto no nível técnico e de procedimentos.

No nível gerencial é a capacidade de criar uma estratégia de exportação e um departamento de exportação. E o nível técnico não consegue implementar uma estratégia de exportação.

Segundo Colaiacovo (1995, p. 31): “O negocio de exportar é muito especializado e há falta de recursos humanos capazes na América Latina.”

Este problema é típico das micro, pequenas e médias empresas. Como isso pode ser resolvido?

- a) Com o desenvolvimento dos recursos humanos da empresa;
- b) Terceirizando a área de exportação.

Para o crescimento e desenvolvimento do primeiro caso estão surgindo diversos cursos de especialização, tanto das áreas governamentais, organizações internacionais, entidades privadas e outros.

Também existem missões empresariais, eventos de cunho internacional, para troca de experiências e realização de negócios.

No segundo caso a empresa apenas produz, deixando o desenvolvimento dos mercados e negociações com um intermediário. Pode-se citar as *Trading Companies*, e empresas de representações.

Os intermediários normalmente são ágeis, ativos e importantes no processo de troca do mercado internacional. Estes têm na maioria das vezes o ônus da abertura dos mercados e da busca de clientes, que nem sempre são conseguidos, seja por problemas de preço ou outros.

Quando as empresas constituem em representante ou intermediário para concretização de negócios no exterior elas se desincumbem da preocupação neste sentido, ela orienta no sentido do que pode produzir, vender, como e quando entregar, quais os produtos com possibilidades de exportar e os representantes saem a campo.

4.5 PROBLEMAS DE CONSCIÊNCIA EXPORTADORA

Muitas empresas não estão interessadas em exportar e quando foram procuradas não demonstraram em principio interesse, argumentando que estavam bem no mercado interno.

Também as empresas tiveram experiências negativas e acham complicado esse assunto de exportação, nem querendo ouvir falar a respeito.

Conforme Colaiacovo (1995, p. 33): “Este problema de motivação aparece geralmente em empresas pequenas, familiares e tem uma gerência conservadora”.

Para que se mude o pensamento destas empresas, muito tem de ser feito por influências governamentais, câmaras de comércio e indústria e empresas de consultoria organizadas para dar suporte as empresas na área.

Apesar dos esforços ainda é pequeno o número de empresas que exportam.

4.6 PROBLEMA DE DEMANDA INTERNACIONAL

Estes podem ser divididos em:

- 1) Falta de conhecimento de oportunidades de mercado;
- 2) Restrições de mercado;
- 3) Falta de canais de distribuição apropriados;

No primeiro caso as empresas mesmo querendo exportar desconheciam os mercados em que elas poderiam atuar. Por isso os governos procuraram desenvolver sistemas de informações capazes de fornecê-las.

Porém ainda é frágil esse sistema em países não desenvolvidos. As empresas na maioria das vezes têm seus meios de buscar informações.

No segundo caso as restrições de mercado podem ser tarifárias ou não tarifárias.

- a) As não tarifárias são as implementadas pelos governos no intuito de orientar e proteger a balança comercial e a produção interna. Estas barreiras vão desde o maior controle de laudos fitossanitários mais documentação para importação. Estas barreiras não têm período definido de duração ou aplicação dependendo de negociações. Assim quem quiser exportar para determinado país, deve seguir as regras deste;

b) As restrições tarifárias: As tarifas para muitos produtos da América Latina são muito altas. São estas tarifas que dificultam muitas vezes as exportações por elevarem os preços dos produtos não dando competitividade.

No terceiro caso os canais de distribuição são muitas vezes inadequados para o mercado externo. Esta é uma dificuldade principalmente para as micro, pequenas e médias empresas, pois as grandes diversas vezes montam sua própria estrutura e sem uma boa distribuição as vendas não serão boas e os contratos também terão dificuldade de ocorrer em maior volume.

4.7 PROBLEMAS DE INFRA-ESTRUTURA

Diz Colaiacovo (1995, p. 36) que: “O fenômeno da promoção de exportações é relativamente novo neste continente”.

Como as exportações eram baseadas em produtos básicos como café, açúcar, carne e outros, todo o sistema de distribuição era baseado neles.

Com o incremento nas políticas de exportação e a diversificação nos produtos e mercados ficou evidente a falta de infra-estrutura para exportar estes produtos. Desde então estão sendo feitos esforços para conseguir desenvolver e adaptar as facilidades para conseguir exportar. Os investimentos são áreas de transportes (portos, estradas) comunicação, armazenagens e outros. Embora com mais facilidades disponíveis, ainda esta infra-estrutura afeta os custos dos exportadores.

4.8 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

O processo de Internacionalização deve ser contínuo e crescente, e o envolvimento da empresa deve ocorrer também em operações fora de seu País de origem.

4.8.1 Motivações e alternativas

Com este estudo vê-se que no Brasil ainda não é significativo o processo de internacionalização.

Existem diversas empresas que exportam, mas poucas que são internacionalizadas, muitas só aproveitam oportunidades para exportar ou quando o mercado interno está em baixa. Por isso essas empresas não são caracterizadas como internacionalizadas, pois não tem um envolvimento crescente e continuado.

Diversas empresas já tentaram percorrer este caminho, mas à medida que problemas aconteceram, retrocederam e desistiram. Enquanto algumas desistem outras assimilam as dificuldades dos países ou mercados onde pretendem estar e molda seu trabalho a realidade que vivenciam para poder crescer, mesmo em meio a oscilações e dúvidas.

A internacionalização exige a adoção de uma postura contingencial que inclui também o fenômeno evolutivo, que vai das exportações até a transnacionalização das empresas, passando por sua multinacionalização como uma de suas possibilidades.

Esta posição leva as empresas a pensar que este processo não é apenas para o momento, mas deve propor-se a um trabalho continuado com previsões de crescimento de abertura de novo mercado de caminho longo no futuro, com o encaminhamento da busca da internacionalização de sua empresa.

A empresa deve estar consciente das necessidades do que tem de fazer para ir a outros mercados se continuar neste e ainda buscar outros.

À medida que as empresas vão aprofundar suas relações com o mercado exterior elas vão tendo percepção de três aspectos macroeconômicos a serem considerados na relação.

Primeiro o país pode estar fechado, protegido ou aberto. O protegido ou aberto tem graduações que envolvem a questão de protecionismo que pode ser explícito ou não, pois os governos sabem disfarçar muito bem as barreiras que eles criam.

O segundo aspecto é referente não só aos problemas estruturais das empresas exportadoras, mas também as políticas dos países de destino dos produtos.

Essas podem ser na estrutura de mercado, na área de capitais e quanto a legislação, que pode influenciar no ritmo da expansão das empresas.

O terceiro aspecto é o nascimento das empresas transnacionais e ainda o aperfeiçoamento da informática, das comunicações e também do fluxo de capitais que na troca entre empresas e no geral tornou-se muito importante.

Todos esses aspectos são interligados e influenciam nas tomadas de decisão das empresas, para gerar suas competitividade e decidir quanto a investimentos e a continuidade do processo.

4.8.2 Porque se internacionalizar

A decisão das empresas de se internacionalizar esta ligada de uma maneira geral, a preocupação destas em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados alvo e ganhar experiência gerencial e operacional.

À medida que as empresas estão com mais profundidade no mercado externo, maiores vão ficando as exigências, tanto em nível tecnológico como de qualidade, produtividade. As empresas têm de estar próximas aos clientes para saber as reais necessidades. Têm que conhecer também as questões de barreiras usadas por governos para o protecionismo além de ver o que a concorrência está fazendo e como está atuando neste mercado.

Não se pode esquecer que quando a empresa decide exportar ela precisa cuidar de toda a cadeia que faz parte a sua produção, ou seja, o fornecimento de matérias primas, insumos, energias e outros componentes, sem esquecer da mão de obra, importantíssima para as empresas.

As empresas competitivas, em todos os níveis desta cadeia, envolvem fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos e ate o governo.

A proximidade dos clientes é feita por quem faz a negociação no primeiro momento, pois ele sabe o que o mesmo quer.

Com a ampliação do mercado alvo as empresas podem ampliar sua oferta de produtos, procurando novas utilizações, novos usos e porque não novos produtos.

4.8.3 Fatores motivadores e inibidores de internacionalização

No Brasil, a política de promoção das exportações adotada pelo governo no início dos anos 70 cresceu e ampliou-se com o incremento de instrumentos de formação de preços na exportação.

A forma que o governo tinha de atuar foi através de incentivos fiscais e creditícios, que foram sendo substituídos até o início dos anos 80.

O que se pretendia era induzir cada vez mais empresas para a exportação. Porém isso não ajudou nas questões básicas de controle na baixa dos custos, por distorções na infra-estrutura e falta de competitividade.

O governo apoiou exportações instituiu um modelo de substituição de importação, mas essas garantias não fizeram com que as indústrias viessem a aumentar sua competitividade com padrões de qualidade e preços compatíveis com o mercado internacional.

A transição do mercado de substituição de importação via liberação comercial, tem funcionado como motivador na busca da internacionalização.

As empresas passam a ter um maior envolvimento com o mercado externo e conhecem sua concorrência para se proteger no mercado interno, pois se as empresas são competitivas lá, outras podem ser aqui.

Esta abertura também ajudou para que as empresas pudessem buscar no mercado externo equipamentos, matérias primas essenciais, insumos e outros componentes para dar um resultado final melhor e mais barato ao produto gerando maior competitividade internacional.

4.8.4 Organizacionais

Todas as empresas têm necessidades, carências. Estas são motivadoras para poder se desenvolver. As empresas buscam determinar o que e que lhes está faltando, para isso procura conhecer suas características, suas potencialidades e possibilidades.

Dentre tudo a tecnologia é a principal ferramenta da empresa para competir nos mercados internacionais.

Como este é um fator importante e ele é dinâmico nas transformações, as empresas têm que estar atentas para as inovações tecnológicas, pois isto pode ajudá-las a produzir mais, melhor novos produtos e mantê-las no mercado.

4.8.4.1 Cultura e liderança

Quando a empresa nunca teve um contato com os mercados internacionais ela não tem uma definição precisa do que isso significa. Porém, se a direção da empresa tem um pensamento aberto ela pode vir a tentar saber o que é exportar e negociar com outros mercados. Muitas empresas têm dificuldades porque sua direção ou quem decide não tem visão do mercado externo e por isso ficam restritos no mercado interno.

Quando o Brasil, na década de setenta, apoiou mais as questões de internacionalização das empresas, ele colocou igualmente para todas as condições de negociação com o mercado externo. Seja no conjunto de incentivos de créditos e fiscais e outros mecanismos de política de exportação.

As empresas que partem para a internacionalização são aquelas que não temem desafios. Possui na sua cultura a vontade do crescimento, a busca da qualidade. Esta pronta para ver e aprender com as experiências adquiridas nas negociações internacionais. Também incorpora dentro do possível os conhecimentos tecnológicos provenientes do intercâmbio com outros países. Isto pode fazer com que crie produtos, aperfeiçoe os já existentes, para poder competir em todos os mercados.

4.8.5 Porque se internacionalizaram as empresas brasileiras

A maior parte das empresas brasileiras busca no mercado externo, a motivação gerada pelo governo com os incentivos e subsídios. Porém as empresas brasileiras não exportavam com uma freqüência muito grande. Elas tinham oscilações nas exportações.

Quando o mercado interno sofria com queda nas vendas as empresas resolviam exportar, e na mudança do mercado interno eles paravam de exportar.

Por esta inconstância os brasileiros ficaram conhecidos como exportadores temporários.

À medida que as empresas ou exportadores eventuais tendem a perceber que o amadurecimento das relações com o mercado é importante, elas tendem a fixar mercados e negócios. Procuram atingir padrões de competitividade de qualidade que os beneficie tanto nos mercados interno quanto externo.

Algo importante a considerar é a relação exportação/cliente/concorrência. Cada vez mais se buscam diferenças entre a concorrência para vender os desafios na competição internacional.

O Brasil está numa fase de transição entre o modelo fechado de importações para o modelo mais abertos da integração competitiva.

4.8.6 O aprendizado e as organizações

Todas as organizações necessitam estar em desenvolvimento contínuo de aprendizado e de desenvolvimento tecnológico, buscando inovação, para acompanhar as exigências do mercado.

4.8.6.1 A importância do aprendizado

Assim como existe a expansão tecnológica também a comercialização desta tecnologia está mudando. Hoje é possível adquirir qualquer tecnologia conhecida.

Por isso, cada vez mais as empresas terão que fazer com que essa tecnologia venha a se adaptar ao que elas necessitam e começar a criar diferenciais. Quem souber usar melhor todas as informações e tecnologia pode tirar vantagem competitiva em relação à concorrência.

Hoje é muito importante privilegiar os conhecimentos, mais até que próprios materiais. Muitas empresas ainda não reconhecem este patrimônio que a empresa tem.

Conforme cita Deming (apud CARVALHO, 1996 p. 156): “Não há nenhum substituto para o conhecimento”.

O processo de aprendizado deve ser motivado e dinamizado.

A capacidade de aprender é o que dá diferencial tanto no nível das organizações quanto ao nível das pessoas.

4.8.6.2 O nível do indivíduo

a) Modo individual

De um modo geral as empresas têm investido regularmente no aprendizado individual.

Esta especialização ou preparação vai adequando o indivíduo para que ele possa desempenhar cada vez melhor suas tarefas.

Uma das formas de passar o conhecimento é a transmissão do conhecimento de outros indivíduos.

Há três níveis de conhecimentos: Saber porque, saber como e o saber como ser. O terceiro extrapola os aspectos puramente cognitivos e mergulha na área afetiva e emocional das pessoas.

Os três são interligados e inseparáveis no processo de aprendizagem individual.

O “saber como ser” define o grau de aceitação ou rejeição dos estímulos e a motivação para agir. Ele tem vários estágios, a saber:

- a) Receber / ter sensibilidade a estímulos;
- b) Responder / demonstrar o desejo para reagir ao estímulo,
- c) Valorar / desenvolver uma atividade de comprometimento. Por um valor em relação ao estímulo recebido;
- d) Organizar / construir um sistema de valores.

As empresas precisam de novos conhecimentos e de indivíduos que desenvolvam conhecimento.

As empresas precisam de pessoas que façam além do que sua função exige.

O que se precisa são processos de interação entre os indivíduos e as empresas. Ou seja, as pessoas melhorando sempre, incentivados pelas empresas que abrem espaço para criar, inovar e valorizam seus colaboradores.

b) Modo social

Este é o modo que mais se encontra nas empresas atualmente.

Pois, cada vez mais, um indivíduo depende do outro seja em linhas de montagem ou em outros trabalhos que necessitem do sucesso dos outros.

Na área internacional é o caso de quando as negociações são realizadas no exterior e a empresa não cumpre os acordos. Às vezes por problemas de produção, qualidade e outros.

Existem dois tipos de conhecimento: o simples e o complexo:

O simples é o que existe ao nível de indivíduo, na relação deste com materiais. O complexo só existe e pode ser desenvolvido nas interações sociais.

O grande problema das organizações é que elas não acompanham os indivíduos após o momento em que eles saem das salas de aula e vão começar a interagir com outros colegas. As empresas têm que se dar conta disso para poder seguir adiante nesse processo.

4.8.6.3 O aprendizado organizacional

A organização aprende a criar para si. O aprendizado é gerado para que ela possa tirar os melhores resultados, não só do individual como também do coletivo.

O melhor para a empresa é que ela desenvolva o conhecimento nos três modos: individual, social e organizacional.

Outros fatores são imprescindíveis para se tornar uma organização que aprende.

- Sonho compartilhado;
- Descentralização do poder;
- Descentralização do conhecimento;
- Alto nível interno de confiança;
- Trabalho de grupo;
- Transversalidade;
- Funcionamento como um sistema aberto;
- Socialização do conhecimento.

4.8.6.4 Aprendizado organizacional e internacionalização

Uma empresa se abre ao mercado externo, exportando e ou importando bens ou serviços.

Percebendo que hoje as fronteiras estão cada vez mais próximas com a globalização, vê-se que a internacionalização se impõe muito forte para as empresas.

A internacionalização passa por oportunidades de aprendizado individual e coletivo e que nem sempre são aproveitados.

Realizar negócios internacionais significa conduzir as operações de acordo com as políticas, cultura e formas de ação do país importador e não do país de origem.

Quando isso acontece aqueles que dentro da empresa tratam dos negócios adquirem uma capacidade diferenciada de competência e habilidade, que são importantes para a empresa.

Estes acompanham com mais facilidade as mudanças em virtude da globalização.

No processo de aprendizado organizacional através da internacionalização três fatores são importantes:

- Comprometimento da direção da empresa;
- Transparência da empresa nas suas relações internas e externas;
- Ter pessoas capacitadas para absorver os novos conhecimentos e habilidades.

É importante que a cúpula da empresa acredite no processo, para que ela dê continuidade no aprendizado e derrube resistências internas que possa haver.

A transparência coloca todos os escalões num grau de conhecimento de trocas de habilidade igual, e de forma continuada a empresa busca os ajustes corretos.

E a capacitação das pessoas é importante para que o processo de aprendizado organizacional se efetive.

Qualquer transferência de conhecimento só se dá de pessoas a pessoas.

Todo esse processo via internacionalização é de longo prazo e não apenas de oportunidade.

5 MÉTODO

De acordo com os mais renomados gurus de marketing, as pesquisas são cruciais para o sucesso das empresas, pois são elas que fornecem informações que ligam as empresas aos clientes, além de fornecer o *background* necessário para os profissionais tomarem as decisões mais eficientes sobre os rumos de seus empreendimentos. Isso não poderia ser diferente em relação ao mercado externo. Talvez sua necessidade seja ainda mais justificada, uma vez que as empresas exportadoras navegam por um mercado desconhecido, principalmente aquelas iniciantes, que ainda desconhecem as barreiras e até mesmo as oportunidades que existem fora de seu país de origem, ou até mesmo das fronteiras de sua região geográfica.

Pela adequação ao tema e aos objetivos de pesquisa – quais sejam, “identificar e analisar as principais dificuldades que as pequenas e médias empresas têm para exportar” – a realização de uma pesquisa junto às empresas do Vale do Taquari pareceu ser o caminho mais adequado para obter as informações demandadas.

De acordo com Malhotra (2001), pesquisa de Marketing é:

A identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) de marketing.

Os projetos de pesquisa em marketing podem ser enquadrados em duas categorias: pesquisa exploratória e a pesquisa conclusiva (MALHOTRA, 2001). A pesquisa exploratória busca descobrir idéias e dados que possam explicar determinados fenômenos, enquanto que a pesquisa conclusiva procura testar esses fenômenos a fim de confirmar uma explicação sobre o mesmo. Nesta pesquisa, optou-se pela realização de um estudo que se contempla as duas etapas: primeiramente uma pesquisa exploratória e, com os dados mais aprofundados, partir para um estudo conclusivo.

5.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Nesta primeira etapa do estudo, buscou-se uma maior compreensão do tema de pesquisa. Primeiramente optou-se pela análise de dados secundários que possibilitou verificar o que já existia de dados a respeito da problemática que envolve a exportação por parte de pequenas e médias empresas. Aliou-se a essa coleta de dados a realização de entrevistas em profundidade com empresários de empresas exportadoras ou potenciais exportadoras do Vale do Taquari.

Segundo Malhotra (2001), a entrevista em profundidade é uma das técnicas mais utilizadas em pesquisa qualitativa e de natureza exploratória. São ideais sempre que se busca definir o problema ou elaborar uma abordagem sobre o mesmo. No contexto dessa pesquisa, foi ideal para identificação das variáveis que deveriam ser incluídas na pesquisa descritiva.

Segundo Carol Raffel, vice-presidente de serviços da Burke, Inc (MALHOTRA, 2001):

A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação.

Sendo a pesquisa qualitativa caracterizada como não-estruturada e baseada em pequenas amostras, utilizou-se apenas um roteiro de pesquisa e de maneira muito informal os empresários foram abordados. Essa fase foi muito importante para gerar *insights* que, somados aos dados obtidos na análise de dados secundários, permitiu a construção do instrumento de coleta de dados.

5.2 PESQUISA CONCLUSIVA

Na segunda etapa da pesquisa foi desenvolvida uma pesquisa conclusiva do tipo descritiva, que é indicada quando os objetivos do estudo estão bem claros. Esse tipo de pesquisa busca obter uma descrição fiel de uma determinada situação. A pesquisa descritiva se caracteriza por ser um estudo pré-planejado e estruturado e tem como objetivo descrever as características ou funções do mercado. Neste estudo, a pesquisa descritiva teve dois objetivos claros:

- a) Primeiramente: identificar as maiores dificuldades encontradas pelas empresas no ato, ou antes, da internacionalização / exportação;
- b) No segundo momento: detectar as razões pelas quais algumas pequenas e médias empresas não exportam seus produtos.

Ao contrário da primeira etapa da pesquisa, em que se utilizou um roteiro e se realizou uma abordagem informal, nesta etapa foi utilizado um questionário direto, com perguntas não disfarçadas, que abordavam o problema e as necessidades de informações (Apêndice A). Esse questionário era composto por perguntas abertas e fechada, que contemplavam questões referentes a:

- Dados sobre a organização: localização, ramo de atividades, setor de atuação, número de funcionários, data de fundação;
- Dados do respondente: área de trabalho, função, tempo na organização;
- Informações referentes à exportação: se exporta, para quais mercados;
- Questões mais específicas sobre as barreiras e dificuldades à atividade exportadora.

5.3 POPULAÇÃO, AMOSTRA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A população deste estudo foi composta pelas empresas associadas ao Comitê Regional de Qualidade do Vale do Taquari. Junto ao Comitê foi obtida uma relação de 50 empresas, dos mais variados ramos de atividade, e a estas empresas foi remetido o questionário, via correio tradicional e eletrônico, juntamente com uma carta de apresentação do estudo, que garantia seu caráter acadêmico bem como o anonimato ao entrevistado. A coleta de dados foi realizada no período de setembro a outubro de 2005.

A amostra obtida foi do tipo não probabilística por conveniência, uma vez que a decisão de participar do estudo cabia ao entrevistados, escolhidos pelo fato de pertencerem à população, terem perfil exportador e serem mais acessíveis ao pesquisador. Deste total de 50 empresas, 24 retornaram o questionário respondido, o que representa uma taxa de retorno de 48%, surpreendente para esse tipo de suporte material utilizado na entrevista.

5.4 TRATAMENTO DE DADOS

Os questionários que retornaram foram primeiramente codificados e então procedeu-se a digitação dos dados. O tratamento estatístico do material coletado foi realizado com a utilização do aplicativo Excel.

Os principais resultados apontados na pesquisa estão apresentados na próxima seção.

6 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Com base nas pesquisas enviadas demonstrou-se os resultado a seguir.

6.1 RESULTADO DA PESQUISA

No período de setembro a outubro de 2005 foram enviados 50 questionários para empresas localizadas no vale do Taquari. Estas empresas foram escolhidas no cadastro do Comitê Regional de Qualidade do Vale do Taquari.

O questionário é composto de 07 perguntas (Apêndice A).

Dos 50 questionários enviados, 24 retornaram devidamente respondidos, portanto 48% do total enviado conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Retorno das pesquisas

Descrição	Ocorrências	%
Pesquisas enviadas	50	100
Respostas recebidas	24	48,0

Fonte: Coleta de dados realizada pelo autor.

As empresas pesquisadas estão distribuídas por setor de atuação conforme Figura 3 abaixo representadas.



Figura 3 – Setor de atuação

Fonte: Coleta de dados realizada pelo autor.

O Vale do Taquari caracteriza-se por ser uma região forte em indústrias.

Das empresas pesquisadas 62,5% atuam no mercado de exportação conforme representado na Figura 4.

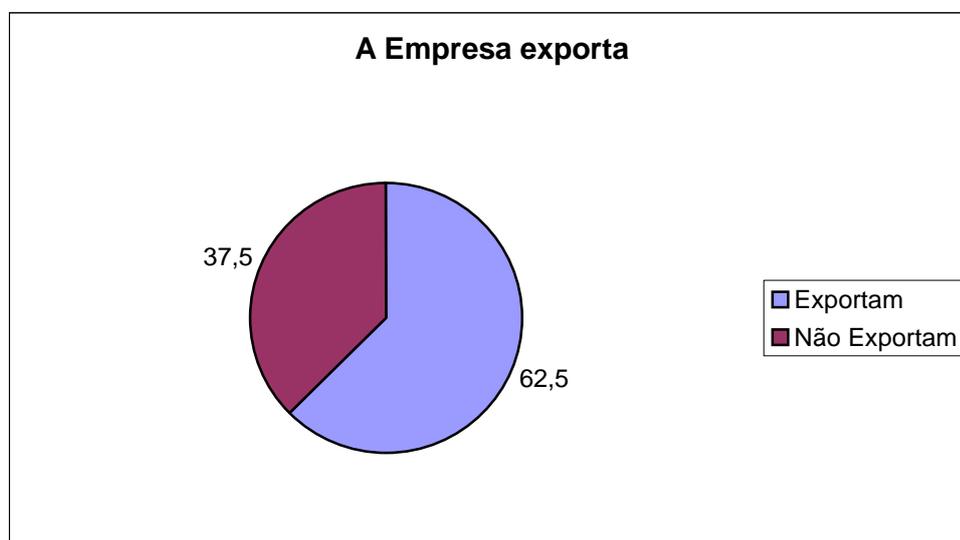


Figura 4 - Resultado sobre quantas empresas exportam

Fonte: Coleta de dados realizada pelo autor.

O ramo da atividade das empresas está representado na Figura 5. No mercado de exportação destacam-se as Indústrias Alimentícias, Couro e Calçados e ainda a Metalúrgica.

Dentro da Indústria Alimentícia temos a de fabricação de Balas e Doces que em 2004 ocupava a 48ª posição no ranking dos produtos mais importados, sendo o Brasil o 3º maior produtor mundial de balas, confeitos e goma de mascar. Tem-se ainda a produção de carne suína que ocupa a 26ª posição em 2004 e é o quarto maior produtor mundial. Também se tem na produção de aves a 10ª posição e 2,8% de participação do mercado de exportação brasileira, sendo o maior exportador de frangos do mundo e um dos três maiores exportadores de peru (CONTORNANDO BAREIRAS, 2006).

A indústria de couro ocupava a 21ª posição sendo o Brasil o maior exportador mundial de couro em número de peças. Já calçados ocupava 15ª posição e no Brasil a participação é de 2,0% no mercado de exportação. O Brasil é o 3º maior produtor e está entre os dez maiores exportadores (CONTORNANDO BAREIRAS, 2006).

Na indústria têxtil o Brasil possui um dos dez maiores parques do mundo. É o 2º maior produtor mundial de tecidos ocupa a 19ª posição no ranking mundial e no Brasil a indústria têxtil tem 1,5% no mercado de exportação (CONTORNANDO BAREIRAS, 2006).

Pedras e jóias ocupava a 49ª posição, sendo o Brasil o maior produtor de pedras preciosas do mundo. Entretanto, o país não está entre os principais produtores de jóia (CONTORNANDO BAREIRAS, 2006).

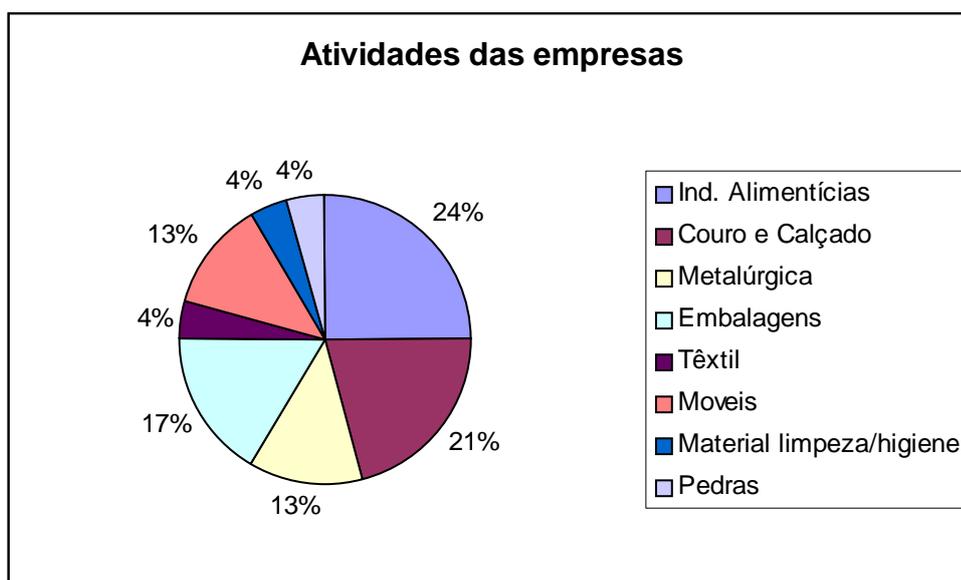


Figura 5 - Ramo de atividade das empresas
Fonte: Coleta de dados realizada pelo autor.

Com experiência em exportação apresenta-se que 46,7% das empresas estão no mercado entre 5 à 10 anos e 26.6% atuam há mais de 20 anos neste mercado, conforme representado na Figura 6. Como percebe-se as empresas depois que começam o processo de exportação permanecem no mercado internacional.

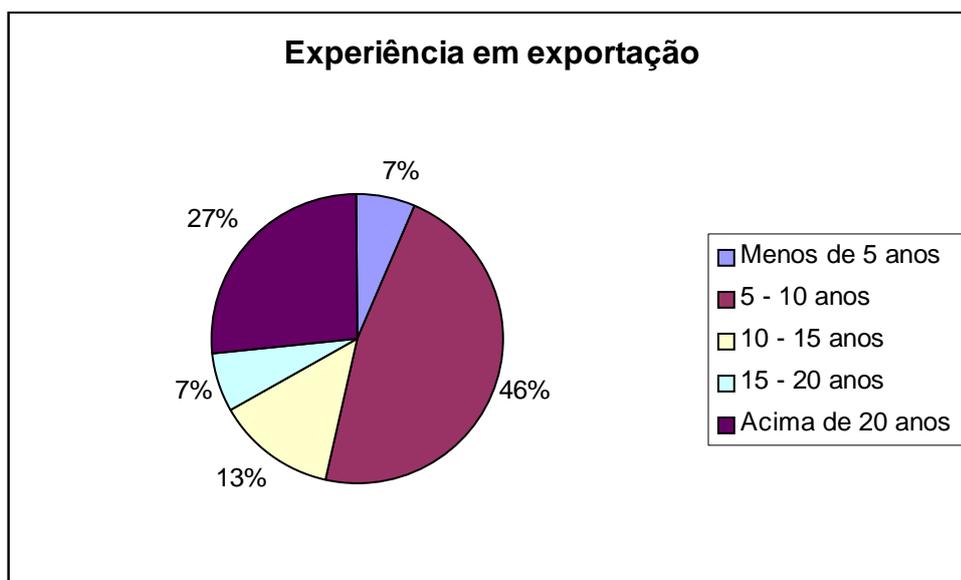


Figura 6 - Tempo de experiência em exportação

Fonte: Coleta de dados realizada pelo autor.

Das empresas que atuam no ramo de exportação 46,0% atuam com departamento próprio para tratar de seus negócios e 47,0% atuam com sistema misto fazendo uso de departamento próprio em conjunto com comercialização e agentes ou para a execução de documentação, conforme representado na e Figura 7. Estes procedimentos são efetivados porque dessa maneira as empresas conseguem ter geral sobre as exportações, elas terceirizam partes de despacho aduaneiro principalmente em fronteiras e portos.

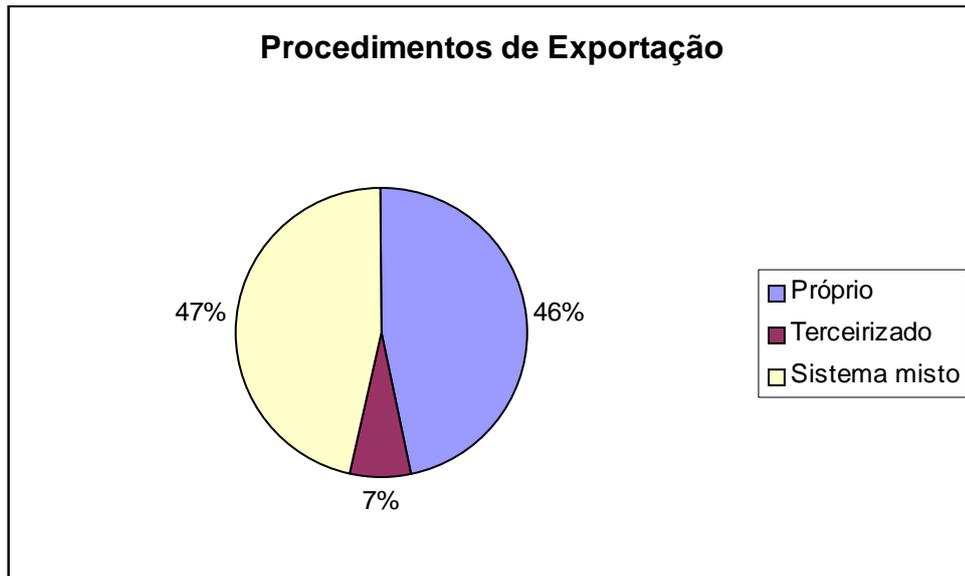


Figura 7 – Empresas com departamento de exportação

Fonte: Coleta de dados realizada pelo autor.

Como principais mercados importadores destacam-se a América do Sul com 11 citações e a Europa com 7. A América do Norte, América Central e África são citadas 6 vezes, conforme acompanha-se na Figura 8.



Figura 8 - Principais mercados importadores

Fonte: Coleta de dados realizada pelo autor.

O Vale do Taquari tem proximidade com os países do Mercosul, voltando sua atenção para estes destinos. Porém pela força da área coureira, calçadista também tem destino a América do Norte.

Os principais países importadores estão citados na Figura 9. Em “Outros” surgem países com uma citação e entre eles citam-se: Rússia, China, México, Panamá, Cuba, França, Arábia Saudita, etc.

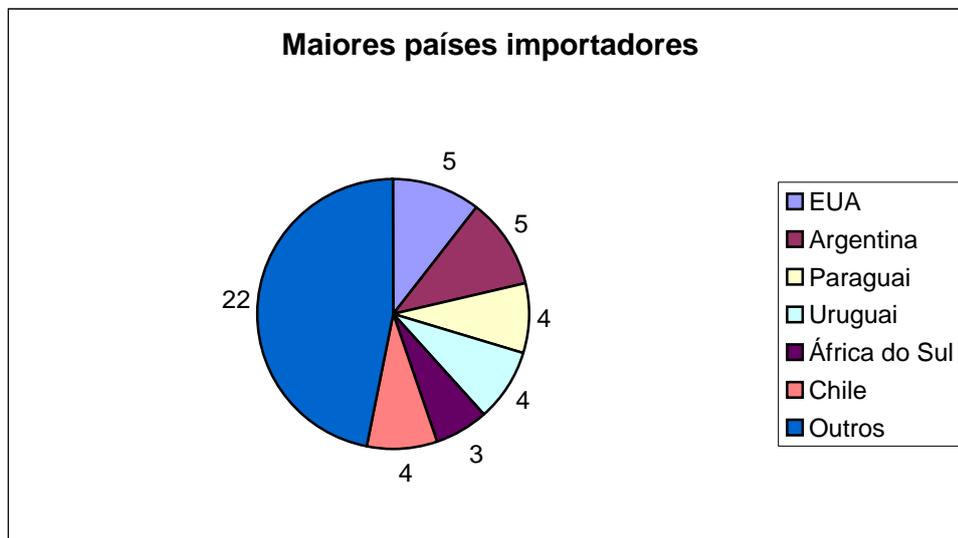


Figura 9 - Principais países importadores

Fonte: Coleta de dados realizada pelo autor.

Conforme Figura 8, pode-se notar que as maiores incidências são países do Mercosul e os EUA pela força do setor coureiro / calçadista.

Quanto a dificuldade nas informações necessárias à exportação, as empresas pesquisadas que atuam no ramo apresentaram 40% de dificuldade, conforme representado na Figura 10.



Figura 10 – Dificuldade nas informações

Fonte: Coleta de dados realizada pelo autor.

Nota-se que ainda 40% das empresas pesquisadas tem dificuldades de obter informações para chegar ao mercado internacional.

As 9 empresas que não estão inseridas no mercado de exportação apresentam como razões de impedimento as causas conforme relacionadas na Figura 11, destacando Preço e a Concorrência Externa como principais motivos de impedimento.

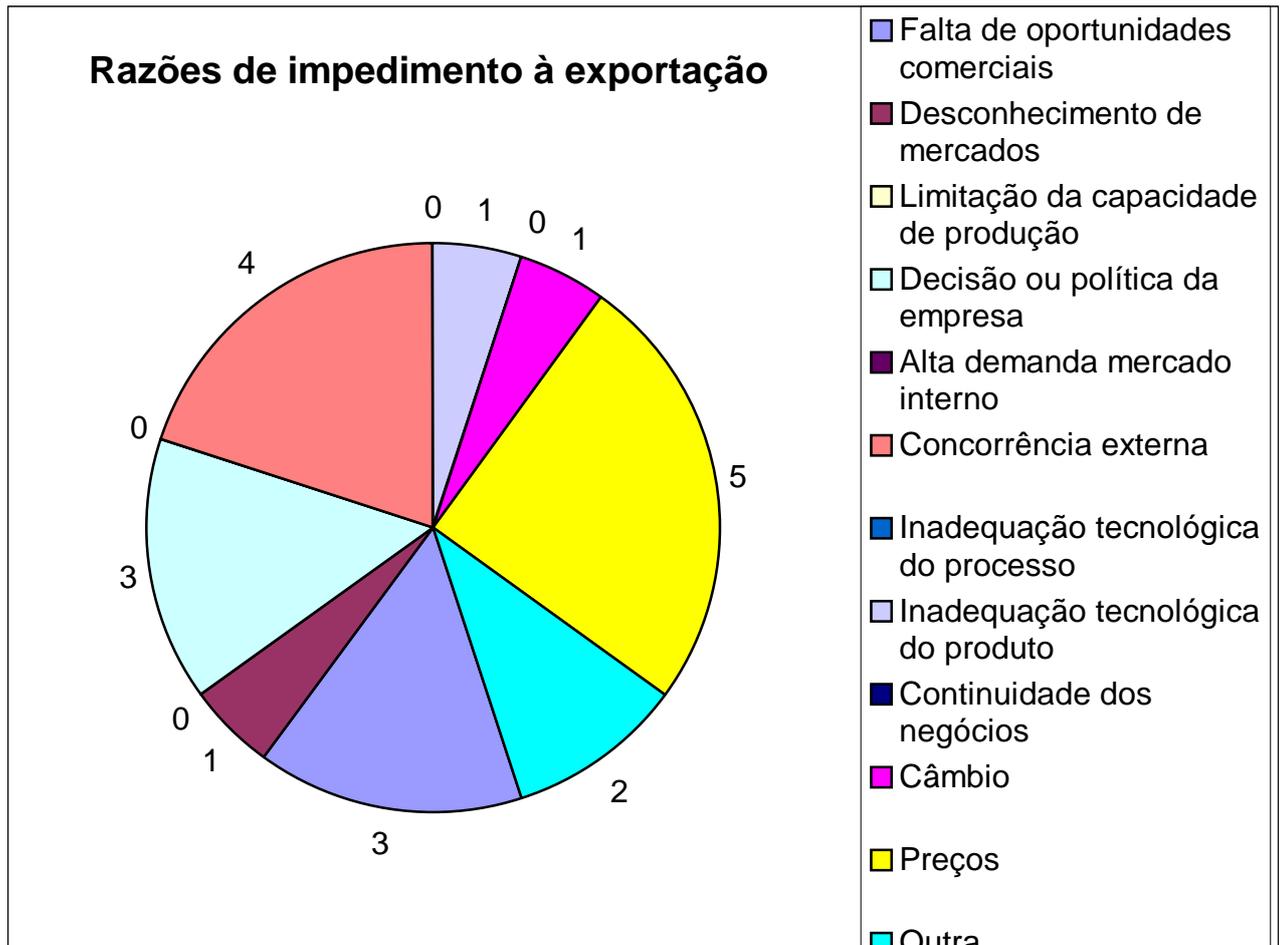


Figura 11 - Razões de impedimento para a exportação

Fonte: Coleta de dados realizada pelo autor.

Para a questão relacionada a necessidade de um Centro de Informações de Comércio Exterior, as respostas se dividiram em importante, menos importante e não necessário. Alguns colocam que serviria como elo de ligação e uma porta aberta para facilitar à entrada no mercado de exportação.

Para o questionamento sobre “quais informações gostariam de obter neste Centro” a maioria colocou que seriam úteis as informações tributárias, sobre legislação, pesquisa de mercado, situação do cliente, barreiras alfandegárias e sanitárias, ainda o Centro atuar como um divulgador dos exportadores brasileiros.

7 CONCLUSÕES

Este trabalho foi importante e desafiador. Pois em determinados momentos vê-se que as dificuldades pessoais e profissionais confundem-se com o objetivo final da realização deste.

Os contratemplos do caminho a ser percorrido fizeram com que as superações tivessem que ser maiores, para aí sim, atingir o limite e concretizar este trabalho de forma definitiva e positiva.

Além disso, o trabalho também contribui muito para o crescimento pessoal, no conhecimento específico da área do Comércio Exterior, pois foi possível explorar muito mais os conhecimentos próprios e de outros tanto ao nível pessoal quanto ao empresarial.

A parte teórica também foi importante à medida que ela faz o contraponto das experiências vividas e citadas pelos autores com as do autor do trabalho e das empresas pesquisadas.

Porém, o mais importante é ver que a falta de informações a respeito de mercados e clientes é fator importantíssimo para que as pequenas e médias empresas não cheguem ao caminho da exportação ou a internacionalização.

Em alguns casos a cultura das empresas já esta propensa à busca de novos mercados, para a ampliação de suas capacidades, mas esbarram em motivos que outras empresas já superaram.

O importante é que suas dificuldades são muitas vezes maiores apenas pela desinformação do que por sua própria capacidade.

Acontecem às empresas questionamentos que são importantes no desenrolar da sua efetiva vontade de exportar. Estas dúvidas são fortes, pois elas muitas vezes não sabem nem a quem recorrer para dirimi-las e pelo menos diminuí-las.

Alerta-se para o fato de que não são apenas as dificuldades de produção ou qualificação, conforme foi citado no trabalho, que são fatores impeditivos para a exportação ou a internacionalização. Há outras dificuldades tais como as culturais, as referentes à escassez de informações, igualmente fundamentais.

O país está buscando elevar o seu volume de exportações, por isso é cada vez mais importante que um número maior de empresas comece a se envolver no processo de exportações.

Quando estas empresas forem efetivamente bem informadas de que é necessário, para estar no mercado exterior, certamente muitas conseguirão chegar a um nível de qualidade, de produtividade que as torne suficientemente fortes para exportar.

Através do estudo realizado, pretendeu-se chamar atenção para pontos a serem melhor compreendidos, abrindo a possibilidade para que outros trabalhos venham a ser feitos em complementação a ele, uma vez que esse assunto não se esgota por aqui.

Não se pode esquecer que as empresas também poderão ver uma possibilidade de possibilidade de crescimento, a partir deste momento, buscar uma nova forma de negociação, um novo foco ou um novo rumo.

7.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo principal deste trabalho é identificar e analisar as principais dificuldades que as pequenas e médias empresas têm para exportar.

Além disso, verificar quais são as informações essenciais, que podem ajudar as empresas a vir a exportar. Também levantar quais os meios de informações que existem hoje na região que são acessíveis as empresas ao processo de exportação.

Os principais resultados que podemos perceber neste trabalho são que as empresas com mais de cinco anos de vida começam a ter uma visão e uma preparação para a exportação.

Algumas empresas não têm a cultura de exportação e levam mais tempo para preparar-se para isso, principalmente inculcar na cultura da direção da empresa, de que a exportação pode vir a ser um benefício, fazendo com que a empresa se prepare tecnologicamente na produção e na questão de desenvolvimento de produtos. Também na capacitação de seus empregados e na preparação de toda a sua estrutura para a exportação. A partir de então, inicia-se uma cultura exportadora, introduzindo as empresas com uma maior facilidade e em um curto espaço de tempo para que comecem a exportar.

O segundo ponto que podemos ver muito claramente é que as empresas da Região do Vale do Taquari têm como seu principal mercado a América do Sul, não apenas o Mercosul, mas também os outros países do continente.

Dá-se ênfase aos países do Mercosul em função da proximidade, onde as mercadorias são enviadas via transporte terrestre. Já para Venezuela e Colômbia as mercadorias são enviadas via transporte marítimo. Isso facilita com que as empresas possam ter uma agilidade maior e um fluxo maior de carga.

Como terceiro ponto destaca-se a falta ou a ausência de um órgão, um organismo nas próprias associações comerciais ou comitês de qualidades, que forneça informações de apoio às exportações para as empresas.

Muitas empresas têm dificuldades e desconhecimento do que é o mercado internacional em relação a preços, produtos, mercados, legislações que são itens que poderiam fazer parte de uma central de informações que na região pesquisada, o Vale do Taquari, é inexistente até então. Normalmente estas informações são solicitadas a organismos federais e estaduais, que geograficamente não estão próximos, o que não possibilita um contato direto e, por sua vez, dificulta as empresas a obter estas informações com certa agilidade.

Como quarto item de destaque, chama-se atenção para a ampliação do número de empresas com intenção de exportar, bem como a ampliação de sua cultura exportadora. Isso se torna importante porque no momento em que ela decide exportar, há uma série de preparos a serem realizados, como, por

exemplo, a empresa tem que voltar seus olhos ao mercado externo para começar a adaptar seus produtos para que ela tenha condições de exportar. Ainda, a empresa tem que pensar na produção como um todo, levando em consideração todos os itens e fatores que envolvem a exportação desde embalagens, questão de serviços, espaço, e todo envolvimento que a atividade exportadora requer.

O que se nota é que quanto mais empresas exportam em uma determinada região, mais se propaga para outras empresas na região a cultura exportadora, ampliando seus mercados, seus negócios e também seus resultados. Isso faz com que cada vez mais o número seja crescente de empresas voltada à exportação.

Destacam-se, ainda, outras dificuldades enfrentadas pelas empresas para exportar. Um fator que chama atenção é que as empresas não conhecem as oportunidades comerciais, as empresas muitas vezes não sabem onde buscar estas oportunidades, se elas tivessem um acesso maior a isso, já poderiam se dar conta que países próximos com fácil acesso poderiam ser um bom canal de exportação.

Porém para muitos a exportação ainda é um mito, um alvo que está distante porque pensam que vão ter que passar por uma transformação muito grande, que não terão capacidade para atender a demanda. Muitas empresas não entendem, e nem mesmo sabem, que a capacidade para exportar não é apenas a capacidade produtiva. Há uma série de questões relacionadas à tecnologia, dentre outras tantas que só reafirmam a necessidade de as empresas contarem com um órgão de apoio local. Acredita-se que isso vale não apenas para as empresas do Vale do Taquari, mas também para outras localidades.

Outro ponto negativo e que representa dificuldade à exportação é que existe uma concorrência externa forte, pois num mercado globalizado não temos só a concorrência das empresas no Brasil, mas também os outros países que tem a cultura exportadora.

No Brasil, a cultura exportadora ainda é recente em relação ao mercado mundial, mas estamos crescendo. Existem países com uma cultura muito mais forte, o que exige também uma preparação em relação à concorrência, bem como conhecimento a respeito dos *players* que competem nesse mercado globalizado.

A China, com todas as particularidades em relação às características demográficas, sociais e econômicas, é um grande exemplo de concorrência externa, que faz com que tenhamos que nos esforçar muito mais para ganhar produtividade e sermos competitivos. Esse tipo de concorrência global está dificultando diversos setores, e a área de doces e confeitos é um exemplo. Nesse segmento específico, o Brasil é muito forte, por ser um grande produtor de açúcar, ter uma mão de obra qualificada e possuir empresa potencialmente forte. Porém, ainda que com estas vantagens, o país vem enfrentando uma competição muito grande com países como a Turquia, México e os Estados Unidos. Esses países estão conquistando seu espaço no cenário mundial. Como atendem a todos os países e mercados que o Brasil também exporta, somos diretamente atacados por eles.

E por fim, o principal item que foi constatado pela pesquisa é a questão preço. Este é um quesito extremamente importante para que se possa ter competitividade. O preço para muitas empresas é definido apenas pela questão câmbio, ou seja, se faz um determinado preço para o mercado externo e isso é feito simplesmente pela divisão da moeda, o dólar. Porém, há outros fatores que influenciam a definição dos preços e se negligenciados podem colocar em risco a lucratividade das empresas com o mercado externo. Dentre estes, está a seleção de fornecedores também competitivos e voltados a uma boa relação comercial e a compra de matérias primas que aliem qualidade e preço para chegar a preços finais competitivos.

Percebe-se que as empresas devem buscar alternativas para que possam chegar a um preço competitivo, pois, como já foi dito, as empresas mundiais com produtos e preços melhores podem atacar diversos mercados. Cientes disso, as empresas devem procurar identificar aspectos relacionados às suas operações que lhe permitam trabalhar com preços mais competitivos, seja com ganhos em produtividade, seja reduzindo todos os custos relacionados com produção e distribuição. Percebe-se que este é o principal fator para que as empresas possam viabilizar suas exportações. Hoje realmente as empresas têm a possibilidade de fazer isso, elas estão buscando alternativas e questões que possam fazer com que sejam competitivas. A questão do câmbio é apenas um dos fatores que compõem este fator preço, ele é forte e importante, porque muitas

vezes não é só o câmbio do Brasil, mas o câmbio do país de destino. Muitos países, principalmente da América do Sul sofrem com a desvalorização da sua moeda.

A mesma coisa com o Brasil, se houver uma desvalorização nós temos mais condições de exportar porque que temos condições de fazer um melhor preço. Com o real valorizado o nosso preço tende a subir e, dessa forma, perde-se competitividade. Destaca-se, portanto, a necessidade de buscar alternativas para que esta questão possa ser melhor trabalhada.

7.2 AS IMPLICAÇÕES GERENCIAIS PARA AS EMPRESAS EXPORTADORAS

Conforme apresentou-se na seção anterior, existem uma série de impeditivos percebidos pelas empresas para viabilizar suas atividades exportadoras. A partir dos resultados encontrados no estudo realizado junto às empresas do Vale do Taquari, apresentam-se algumas sugestões para que estas empresas possam ganhar competitividade, apresentar preços compatíveis e estarem presentes neste mercado de exportação.

A partir do momento em que as empresas criam a cultura exportadora, elas devem começar a participar de eventos que sejam voltados a exportação e que tenham visitação de clientes e possíveis clientes importadores. Hoje nas mais diversas áreas e nos mais diversos ramos existem feiras nacionais e internacionais que recebem um público de exportac o. Na  rea de doces, na qual atuam as empresas entrevistadas, no Brasil existem duas feiras muito fortes que se chamam Associa o Paulista de Supermercados (APAS) e Associa o Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD). Nestes eventos, a visita o de clientes internacionais   bastante alta, o que faz com que as prospec es nestas feiras tenham um custo mais baixo do que em feiras internacionais. Existe também a viabilidade das empresas que queiram investir um pouco mais, começar a participar de feiras internacionais voltadas ao seu ramo. Logicamente

cada uma vai buscar dentro das suas possibilidades de investimentos e recursos às formas que possam estar presentes nestas feiras.

Hoje a APEX é a principal apoiadora para as empresas brasileiras para feiras internacionais. Os contatos devem ser feitos através da sua associação ou diretamente no organismo que regula a participação com apoio nas feiras para as empresas nacionais.

Certamente existirão muitas possibilidades para que estas empresas possam vir a exportar, possam vir a participar destas feiras tanto nacionais quanto internacionais. Com a participação nestas feiras, há também uma troca de experiências, uma troca de informações de empresas que estão expondo.

Isto faz com que possam descobrir oportunidades nestes mercados, oportunidades de produtos, descobrir alternativas para que elas possam ser competitivas e possam fazer seus produtos cheguem ao mercado internacional.

Esta troca é muito interessante, pois se aprende que para as empresas chegarem ao mercado internacional, devem ir passo a passo, procurando dentro de suas possibilidades feiras mais próximas, mercados mais próximos tomando atitudes que sejam de reconhecimento de mercado mais próximos. Hoje os mercados Uruguaio, Argentino, Paraguuaio, são próximos podendo ser prospectados com um custo baixo.

Uma outra sugestão, pensando em auxiliar as empresas a vencer as barreiras da exportação, é à busca do conhecimento a respeito de suas próprias potencialidades. Somente se souberem e buscassem o seu diferencial ou sua vantagem competitiva é que elas teriam como saber suas alternativas para atuarem nos diferentes mercados. Para que possam suprir a sua necessidade ou sua desvantagem em relação a preço, é importante que a empresa não baixe a qualidade de seus produtos porque na maioria dos mercados, preço, produto de qualidade têm de andarem juntos.

Existem mercados do Continente Africano onde qualidade não é o principal fator e sim preço. Logicamente que existem estes mercados, mas são a minoria. Também para as empresas não é interessante que elas comecem a fazer produtos de baixa qualidade porque estão implícitos a marca do produto e o nome da empresa. A partir do momento que ela envia produtos de baixa qualidade para

o mercado externo, pode colocar em risco sua imagem e conseqüentemente pode começar a perder terreno. Então é muito importante que as empresas não atuem desta forma, enviando produtos de baixa qualidade.

Tão importante quanto conhecer as potencialidades, as empresas devem conhecer suas fraquezas, aqueles pontos que dificultam suas exportações. As empresas devem vencer essas barreiras criando uma cultura exportadora, gerando e buscando informações sobre o mercado em que pretende atuar e tendo, acima de tudo, ciência de onde são as suas reais necessidades e potencialidades.

Por fim, destacam-se as questões relacionadas à tecnologia, treinamento de pessoal e todas às estratégias de atuação. As empresas devem buscar as melhores alternativas para se trabalhar com exportação direta ou indireta, trabalhar com *traders* ou com agentes internacionais, sendo estas opções interessantes para empresas que ainda não conhecem o mercado. No entanto, cabe salientar que não existe uma receita única para que uma empresa comece a atuar, pois isso dependerá da real necessidade, da capacidade, de todas as questões que envolvem a empresa, o que ela quer e como pensa em agir.

7.3 AS IMPLICAÇÕES PARA AS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS

Da mesma forma que identificou-se ações a serem praticadas pelas empresas que pretendem exportar, identificou-se uma grande oportunidade para atuação de empresas e organizações de apoio às empresas exportadoras.

Seria importante que as associações comerciais, principalmente na região do Vale do Taquari, tenham uma ampliação no seu suporte para as empresas exportadoras. Existe o fornecimento de certificados de qualidade, porém são serviços muito restritos. Na região existe a Associação Comercial de Lajeado que emite o certificado de origem, em nome da FIERGS, que são exigidos por alguns

países, com um acesso mais tranquilo e mais rápido. Porém o que se percebe é que as informações ficam muito restritas.

Não existe um setor ou uma área dentro das associações comerciais de apoio as empresas exportadoras, que possa fornecer às empresas informações a respeito de documentação, feiras, legislações, e todos os diversos itens voltados à exportação. A sugestão é que se faça dentro destes organismos, um setor voltado à exportação com auxílio na ação de mercado, com isso ampliando as próprias empresas e que consequentemente fortalecendo as próprias associações.

7.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Há questões muito importantes a serem tratadas ao final de um estudo, que são suas limitações. Em primeiro lugar se destacam as particularidades da amostra. Por se tratar de uma amostra de conveniência e sem nenhum incentivo para a entrega do questionário, o tamanho da amostra ficou menor que o desejado, impossibilitando que os dados pudessem ser trabalhados com técnicas estatísticas mais sofisticadas. Mas ao mesmo tempo possibilitou um conhecimento específico a respeito da população que se estudou, quais sejam, as empresas com potencial viabilidade de exportar do Vale do Taquari. Procurou-se centralizar mais na busca das empresas que atuassem nesse mercado específico, uma vez que as informações e respostas fossem mais diretas e objetivas, refletindo as reais necessidades e dificuldades daquela região.

Outra limitação diz respeito ao instrumento de coleta de dados. Optou-se por trabalhar com um questionário não tão longo, não tão amplo, uma vez que dessa forma conseguiu atender aos objetivos e fazer um link com o referencial teórico. Acrescentou-se aos dados coletados (seja da pesquisa de campo seja da literatura) o conhecimento e experiência do autor do estudo a respeito das empresas e dos mercados exportadores.

Salienta-se, por fim, que este estudo não se fecha neste momento. Sabe-se que o mercado tem hoje uma determinada forma, porém pelas contingências que temos do mercado brasileiro ou mundial, as coisas podem mudar muito brevemente ou a longo prazo. Por isso este trabalho não se encerra e não se exclui a possibilidade de que as dificuldades enfrentadas pelas empresas mudem, devido aos diversos fatores que atuam no ambiente das empresas e no mercado mundial e globalizado de uma maneira geral.

Mudanças na economia dos países podem afetar os resultados desta pesquisa. A questão do câmbio, por exemplo, se fosse positivo ao exportador brasileiro esta parte de preços já seria um fator que não teria mínima influencia. Talvez se passasse a valorizar mais aspectos relativos a qualidade do produto.

E por estarmos num país onde as possibilidades de alteração de cenário são muito rápidas, as empresas devem estar atentas a todos os fatores micro e macro-ambientais que podem mudar sensivelmente a maneira como atuam no mercado externo. Deve-se, por exemplo, buscar informações relativas aos mercados, aos documentos, as legislações dos países e nas questões de apoio a exportação das associações, como APEX, FIERGS, etc.

Com base nessas informações sobre o mercado as empresas podem buscar suas alternativas, suas viabilidades. A região do Vale do Taquari está muito aquém nesse sentido, não provendo as informações que possibilitariam ampliar a competitividade de suas empresas exportadoras e potenciais exportadoras.

A sugestão final é de que a grande instituição de ensino superior da região, a UNIVATES, fizesse dentro do departamento de comércio exterior um setor de apoio às empresas do Vale do Taquari que quisessem exportar. Este setor poderia ser composto de alunos da graduação ou formandos do curso de comércio exterior. Isso seria muito interessante para sua inserção nesta cultura exportadora e ao mesmo tempo pudessem ser efetivamente apoiadores das empresas na busca de novos mercados e pela constante busca pela excelência.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Carlos Alberto; GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Contemporary marketing**. 9. ed. Orlando: The Dryden Press, 1995.

_____. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1995.

CARVALHO, Maria Auxiliadora de; SILVA, César Roberto Leite da. **Economia internacional**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **Marketing internacional**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

COLAIACOVO, J. Luis. **Comercializacion internacional y desarrollo de exportaciones**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1996.

CONTORNANDO BARREIRAS. In: **Análise**: anuário comércio exterior 2005-2006. São Paulo: Analise Editorial, 2006. p. 170-221.

COUTINHO, L. **Lições de mestres**: entrevistas sobre globalização e desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1979.

FREITAS, Henrique; BECKER, João L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, Norberto. **Informação e decisão**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GARCIA, Luiz Martins. **Exportar**: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2000.

GODOY, Arilda Schimidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GUIDOLIN, Benedito. **Economia e comércio internacional ao alcance de todos**. São Paulo: Aduaneiras, 1991.

KEEGAN, Warren J. **Global marketing management**. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KERLINGER, Fred. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPV-EDUSP, 1979.

KOTABE, Massaki; HELSEN, Kristian. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing insights from A to Z**: 80 concepts every manager needs to know. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

_____. **Princípios de marketing**. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing internacional - como conquistar negócios em mercado internacionais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

LABATUT, Ênio Neves. **Política de comércio exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1994.

MACHLINE, Claude; DIAS, Sergio R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONSCÉLOS, Isabela Francisca Freitas Gouveia. **Teoria geral de administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relationships, quality, value**. New York: Worth Publishers, 1997.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

STORTTI, Maurênio. **Globalização: mitos e verdades**. Porto Alegre: SENAC, 1995.

TAVARES, Maria G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TAYLOR, Frederic Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1979.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÉNDICE

APÊNDICE A - PESQUISA ENVIADA ÀS EMPRESAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

A sua participação é fundamental para o sucesso dessa pesquisa que está subsidiando a dissertação de Carlos Augusto Heming.

Solicito que o questionário preenchido seja enviado ao pesquisador. As informações serão tratadas com extremo sigilo.

Contando com a colaboração dos senhores(as), desde já agradeço.

PESQUISA ENVIADA AS EMPRESAS

Empresa:

Localizada na cidade de:

Ramo de atividade:

Data da fundação:

Nº de funcionários:

Nome do responsável pelas informações:

Cargo:

Data:

1) A empresa exporta?

() sim desde: Produto (s):

() não. Neste caso, vá para a questão nº5.

2) Se exporta, quais são os seus principais Mercados / Países?

1-

2-

3-

4-

5-

3) A empresa conta com um departamento próprio de exportação ou este trabalho é terceirizado?

- sim não
- comercialização terceirizada, agentes
- somente execução de documentação terceirizada

4) Mesmo exportando com regularidade, a empresa encontra alguma dificuldade no processo (contratos, negócios, parte operacional)?

- sim . quais? (especifique as 2 mais comuns)
- 1-
- 2-
- não

5) Neste caso qual (is) a (s) razão (ões) que a impede de exportar (escolhas múltiplas):

- falta de oportunidades comerciais
- desconhecimento de mercados externos
- decisão/ política da empresa
- falta de interesse/ iniciativa
- desconhecimento das rotinas/ procedimentos de exportação
- alta demanda do produto no mercado interno
- concorrência externa
- limitação da capacidade de produção
- inadequação tecnológica do processo de produção
- inadequação do produto frente às exigências internacionais
- Câmbio
- Preços
- outra (especificar) _____

6) Se houvesse um Centro de informações de comércio exterior locado em sua cidade ou região, que estivesse à sua disposição com objetivo de alavancar a exportação de seus produtos, qual seria a utilidade do mesmo para sua empresa?

7) Haveria alguma sugestão de sua empresa para a forma deste Centro de Informações? Por exemplo, que informações deveriam ser disponibilizadas, que recursos poderiam ser oferecidos?