

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

LILIAN SILVESTRE LARANJEIRA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA
CATARINENSE PRODUTORA DE ARTIGOS ESPORTIVOS PARA O
MERCADO ALEMÃO: O CASO DA MORMAIL.**

**FLORIANÓPOLIS
2006**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LILIAN SILVESTRE LARANJEIRA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA
CATARINENSE PRODUTORA DE ARTIGOS ESPORTIVOS PARA O
MERCADO ALEMÃO: O CASO DA MORMAIL.**

**Dissertação apresentada como requisito à obtenção
do grau de Mestre em Administração, Curso de
Mestrado Profissional em Administração, Área de
Concentração: Gestão Estratégica das
Organizações, Linha de Pesquisa: Gestão de
Inovações e Tecnologias Organizacionais**

Orientadora: Prof^a Graziela Dias Alperstedt, Dr^a.

**FLORIANÓPOLIS
2006**

AGRADECIMENTOS

A Mauro e Luiza, meus pais, pelo amor dedicado e apoio que sempre me deram.

À Prof^ª. Dr^ª. Graziela Dias Alperstedt, pelas suas palavras de motivação, pela sua paciência, compreensão, orientação, credibilidade e carinho.

Ao Prof. Dr. Anton Meyer, pela minha aceitação, disposição de infra-estrutura universitária e indicação bibliográfica.

À empresa Mormaii, por ter proporcionado o estudo de caso.

Aos professores membros da banca, Prof^ª. Dr^ª. Graziela Dias Alperstedt, minha orientadora exemplar, Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes, pelo seu constante incentivo e auxílio, Prof^ª. Dr^ª. Jane da Costa Pereira, pela especial colaboração e apoio e Prof. Dr. Antônio Nicollò Grillo, professor membro externo, por ter gentilmente aceito o convite para igualmente compor a banca examinadora.

À Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC e à Escola Superior de Administração e Gerência – ESAG pela concessão da bolsa durante o estudo e pelo suporte na pesquisa.

À Ludwig Maximilians Universität – LMU de Munique, pelo acolhimento e disposição de infra-estrutura universitária.

Aos demais professores da pós-graduação da ESAG, por compartilhar seus conhecimentos e materiais bibliográficos.

Aos funcionários da Coordenação do Programa de Mestrado da ESAG, pelo profissional atendimento, do mesmo modo recebido durante toda a estada na Alemanha.

À MSc. Carla Sagaz, pela sua primorosa atenção e colaboração.

À Doutoranda Silke Henger, pelo especial suporte durante o período da pesquisa na Alemanha.

Aos funcionários da biblioteca da ESAG, pela valiosa assistência quanto as normas e ferramentas de pesquisa.

A toda minha família, namorado e amigos, por torcerem por esta minha conquista.

É infinita a beleza da vida
São infinitas as possibilidades a serem vividas
É escancarada a possibilidade de se viver bem.

Antonio Rossa e Filipe Polese.

RESUMO

A expansão internacional para muitas empresas brasileiras é cercada de desafios, inclusive endógenos, impedindo uma atitude mais pró-ativa das mesmas frente ao meio complexo e instável em que operam as organizações globalizadas. No entanto, a partir da compreensão do processo de internacionalização com base nos modelos de estágios, a empresa pode gerar subsídios para a previsão e planejamento de sua internacionalização e influenciar demais empresas. Diante disso, a presente dissertação apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo geral compreender o processo de internacionalização da Mormaii Indústria e Comércio, Importação e Exportação de Artigos Esportivos Ltda. entre os anos 1987 e 2005. A pesquisa apóia-se na técnica do estudo de caso, de natureza qualitativa e interpretativa. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes da organização no Brasil, com o dirigente da empresa parceira na Alemanha, com os dirigentes de três empresas concorrentes presentes na feira Internacional ISPO *Winter* 2006 e com o CEO de uma empresa de esportes de inverno na Áustria. Já os dados secundários foram provenientes de base documental científica, da própria empresa e da mídia digital. Após coletados, os dados foram analisados quanto ao seu conteúdo e significado, visando identificar as categorias de apreciação. Os resultados revelaram que o processo de internacionalização da organização se deu de acordo com o modelo de Uppsala. Foram identificados três estágios consolidados de internacionalização vivenciados pela organização. As duas primeiras foram emergentes enquanto que a última fase ocorreu a partir de um processo sistemático e deliberado de atividades de expansão internacional.

Palavras-chaves: Processo de Internacionalização. Competitividade. Modos de entrada. Motivos para a Internacionalização. Mercado Esportivo. Mercado Alemão.

ABSTRACT

The international expansion for several Brazilian companies is surrounded by challenges, inclusively endogenous, that obstruct their more pro-active attitude in the complex and unstable environment where the globalized organizations operate. Notwithstanding, beginning with the comprehension of the internationalization process, based on the stage models, a firm can provide subsidies to predict and plan its internationalization, in addition, influence other companies. From that, the current dissertation presents the outcomes of research with the general objective being to comprehend the internationalization process of *Mormaii Indústria e Comércio, Importação e Exportação de Artigos Esportivos Ltda.* between the years 1987 and 2005. This research relies on a qualitative and interpretative study case. Primary data was collected via semi-structured interviews with managers from the organization in Brazil, with the director of the partner company in Germany, with managers of three competitor companies at the international fair ISPO *Winter* 2006 and with the CEO of a winter sports company in Austria. The auxiliary data came from a documental scientific basis, from the company itself and from the digital media. The data obtained was analyzed in terms of content and significance in order to achieve the categories of explanation. The research results revealed that the internationalization process of this organization has been developed according to the Uppsala Model. There were three consolidated stages of internationalization identified as adopted by the organization. The first two stages were considered emergent while the last stage was a systematic and deliberated process of international expansion activities.

Key words: Internationalization Process. Competition. Entry Modes. Motives of Internationalization. Sports Market. German Market.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comércio internacional de mercadorias por regiões de integrações econômicas, referentes a 2004 (Bilhões de dólares e percentual).	19
Quadro 2 - Dados demográficos dos 25 países membros, adaptado de Wikipedia (2006).	24
Quadro 3 - As limitações de produtos brasileiros para a importação na EU em 2004.	31
Quadro 4 - Indicadores econômicos chaves de 2004.	33
Quadro 5 - Tipos de relacionamento entre pessoas e organizações.	37
Quadro 6 - Principais aspectos das teorias de internacionalização abordadas.	51
Quadro 7: Tipos de motivação para a internacionalização.	68
Quadro 8 - Resumo das vantagens e desvantagens dos Modos de Entrada.	73
Quadro 9 - Produto Interno Bruto e Renda Per Capita do Brasil, por Grandes Regiões e Unidades.	93
Quadro 10 - Estados exportadores brasileiros, dados de 2004/2003.	94
Quadro 11 - Principais produtos exportados – em US\$ mil FOB.	95
Quadro 12 - Principais mercados de destino das exportações brasileiras em 2004.	96
Quadro 13 - Os principais países compradores em 2004.	97
Quadro 14 - Disposição do Produto Interno Bruto nos 16 Estados da Alemanha em 2004.	99
Quadro 15 - As trinta maiores empresas alemãs com participação na Bolsa de Valores (dados de 16 dez 2005).	101
Quadro 16 - Valores do PIB do Esporte do Brasil por Modalidade (R\$ bilhão).	104
Quadro 17 - Resultado das entrevistas com Billabong, Quik Silver e Rip Curl na ISPO <i>Winter</i> 2006.	117
Quadro 18 – Relação dos distribuidores da Mormaii no exterior.	127

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Composição de exportação da União Européia em 2000.	21
Figura 2 - Mapa dos atuais países pertencentes à União Européia – EU.	23
Figura 3 - Composição dos países exportadores da ASEAN em 2000.	26
Figura 4 - Composição dos países exportadores do NAFTA em 2000.	28
Figura 5 - Composição dos países exportadores do MERCOSUL em 2000.	30
Figura 6 - A estrutura de análise dos competidores.	40
Figura 7 – Modelo dinâmico de Uppsala.	45
Figura 8 - Modelo de Internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.	48
Figura 9 - Segmentação de mercado dos equipamentos de esportes na Alemanha I; percentual de participação dos esportes, em valor, referente a 2003.	106
Figura 10 - Segmentação de mercado dos equipamentos de esportes na Alemanha II; percentual da participação dos países, em valor, referente a 2003.	107
Figura 11 - O processo de internacionalização da Mormaii.	138
Figura 12 - Mapa da seção “board” da ISPO 2006.	157
Figura 13 - Estande da Adidas foi um dos maiores do evento.	158
Figura 14 - A iluminação também foi outro ponto de destaque entre a maioria dos estandes observados.	159
Figura 15 - Estande da Quiksilver na seção “board”.	160
Figura 16 - Estande da Billabong na seção “board”.	161
Figura 17 - Estande da Rip Curl na seção “board”.	162
Figura 18 - Estande da Langnese na seção “board”.	163
Figura 19 - Estande da Rossignol na seção “board”.	164
Figura 20 - Estande da Roxy na seção “board”.	165
Figura 21 - Estande da Rider na seção “board”.	166
Figura 22 - Desfile com coleção de inverno 2006 da marca Scott.	167
Figura 23 - Estande de empresa chinesa de tecidos.	168
Figura 24 - Foto de Brian Bojsen e seu filho utilizando roupa de borracha da Mormaii.	169

LISTA DE ABREVIATURAS SIGLAS

ALCA	Área de Livre Comércio entre as Américas
ANDEAN	Pacto dos Andes
APEC	<i>Asia-Pacific Economic Cooperation</i>
ASEAN	Associação das Nações do Sudeste Asiático
BCE	Banco Central Europeu
CSN	Comunidade Sul-Americana de Nações
EU	União Européia
FIESC	Federação das Indústrias de Santa Catarina
FMI	Fundo Monetário Internacional
ISPO	International Trade Fair for Sports Equipment and Fashion
GATT	Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio
JAI	Justiça e Assuntos Internos
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NAFTA	Tratado Norte Americano de Livre Comércio
OMC	Organização Mundial do Comércio
PAC	Política Agrícola Comum
PESC	Política Externa e Segurança Comum
UEM	União Econômica Monetária
WTO	World Trade Organization

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	16
2.1 REGIÕES DE INTEGRAÇÃO ECONÔMICA.....	17
2.2 COMPETITIVIDADE.....	35
2.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	42
2.3.1 Críticas aos modelos de estágios de internacionalização.....	54
2.4 ESTRATÉGIA.....	56
2.5 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	65
2.5.1 Motivos para a internacionalização.....	67
2.5.2 Modos de entrada no exterior.....	71
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	84
3.1 DESIGN E PERSPECTIVA DA PESQUISA.....	84
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	84
3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	85
3.3.1 Coleta de dados.....	85
3.3.2 Análise dos dados.....	88
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	89
3.5 TERMOS CONSIDERADOS IMPORTANTES PARA A PESQUISA.....	90
4 O CENÁRIO COMPETITIVO INTERNACIONAL.....	91
4.1 ASPECTOS DA ECONOMIA BRASILEIRA.....	91
4.2 ASPECTOS DA ECONOMIA ALEMÃ.....	97
4.3 O SETOR ESPORTIVO DO BRASIL.....	102
4.4 O SETOR ESPORTIVO DA ALEMANHA.....	104
4.5 O COMÉRCIO EUROPEU DE ESPORTES.....	111
4.5.1 A maior feira de esportes na Europa.....	111
4.5.1 As empresas concorrentes.....	113
5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	120
5.1 A ORGANIZAÇÃO.....	121
5.2 ATUAÇÃO NO MERCADO INTERNO.....	125
5.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MORMAII.....	128
5.3.1 A parceria com a Alemanha.....	129
5.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	133
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	141
6.1 RECOMENDAÇÕES.....	145
REFERÊNCIAS.....	147
ANEXO.....	157
APÊNDICE.....	158

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

O comércio internacional é uma prática de negócios secular, que remonta deste o tempo feudal, no qual foi potencializado com os descobrimentos marítimos pelo mercantilismo no século XVI. Apesar deste fato, em registros históricos o comércio internacional existe desde a idade da pedra, há oito mil anos antes de Cristo. Arqueólogos descobriram que, além da pedra de fogo, um cristal extraído das montanhas era utilizado como instrumento de troca na região dos Alpes entre a Alemanha e a Itália (NATIONAL GEOGRAPHIC, 2006). Neste sentido, o desenvolvimento do comércio internacional acompanhou a evolução da civilização humana, aperfeiçoando as atividades de trocas até chegar à complexidade do comércio atual.

No mercantilismo uma das atividades era manter as exportações sempre maiores que as importações para assegurar uma balança comercial positiva. As importações deviam vir preferencialmente de lugares distantes, de modo a não enriquecer países vizinhos, bem como negociantes rivais (STRATHERN, 2003).

No decorrer dos anos seguintes, o fator Revolução Industrial veio reconfigurar e impulsionar a economia mundial juntamente com a contribuição de renomados pensadores que deixaram sua marca ao longo da história. Dentre esses autores está Adam Smith, com sua visão de livre mercado e David Ricardo com a teoria das vantagens comparativas. Esta última teoria é aplicada às condições mais complexas da economia mundial de hoje. Sua aplicação consiste em situações que envolvam mais de dois países e também para comércio que envolva mais de dois produtos (STRATHERN, 2003).

A interdependência entre países, entretanto, é compreendida de forma mais proeminente nos anos pertencentes à última década do século XX. Neste momento cresceu entre empresários e demais indivíduos da sociedade a percepção de que a inter-relação dos países era uma necessidade para comportar as crescentes mudanças nos campos tecnológico, estrutural social, político e cultural. Esta inter-relação pode ser percebida sob a égide das alianças inter-regionais ao redor do mundo com destaque para as áreas de livre comércio como União Européia – EU,

Tratado de Livre Comércio da América do Norte – NAFTA e Mercado Comum do Sul – MERCOSUL.

Segundo Harrison et. al. (2000) o rápido crescimento do comércio mundial representou um aumento no volume de exportações mundiais em 16 vezes, de exportação de produtos manufaturados em 31 vezes, de produção mundial em 6 vezes e de produção de manufaturados em 9 vezes entre 1950 e 1996. Este fenômeno chamado “globalização” teve como sustentação a criação de organismos de cooperação internacional tais como a Organização Mundial do Comércio - OMC, fundada em 1995 – sob o papel de supervisionar acordos sobre tarifas e comércio no mundo inteiro.

Mesmo que as conseqüências sociais da globalização sejam discutíveis, não se discute que a expansão comercial impulsionou as empresas a conquistarem novos mercados. As empresas que iniciaram esta corrida internacional foram primeiramente norte-americanas seguidas das européias e japonesas.

O Brasil em relação ao comércio internacional vem somente ganhar maior expressão nos anos 90, durante o governo Collor, quando houve uma abertura do mercado financeiro mundial à emissão de títulos originários de países com interrupções no pagamento de suas dívidas externas nos anos 80. Isto ocorreu em decorrência do afrouxamento das condições de crédito e forte redução das taxas de juros dos países desenvolvidos. A atração de investimentos iniciou o desenvolvimento de infra-estrutura e tecnologia. Mesmo diante desta iniciativa de abertura ao comércio internacional, há o fato de a economia encontrar-se ainda fechada à globalização. Segundo Paduan (2005) o Brasil possui barreiras comerciais das mais altas e não conta com nenhum acordo de livre comércio para valer. No que tange ao tipo de produtos comercializados internacionalmente, o Brasil encontra maior representatividade no fornecimento de commodities. Isso se deu devido a diversos fatores conjunturais que, no entanto perduram até o presente.

Hoje, a participação brasileira no cenário internacional de exportações é pífia em comparação aos outros países, pois apenas representa 1,13% (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006). Em Santa Catarina, do volume total de exportações em 2004, segundo dados da FIESC, dentre outros produtos, 16% foi decorrente dos setores de alimentos e bebidas, 15% de madeira, 15% de móveis e indústrias diversas, 9% de máquinas e equipamentos e 9% vestuário e acessórios.

Há vários obstáculos para as empresas brasileiras, segundo Rocha e Christensen (2002) quando o objetivo é a internacionalização. Além de questões relativas à tecnologia, qualidade do produto, mão-de-obra, transportes e distância física dos mercados, boa parte das empresas enfrenta a insuficiência de recursos financeiros, baixa competitividade de preços, barreiras institucionais (com legislação complexa, falta de acordos e procedimentos demasiadamente burocráticos), e falta de orientação para o mercado externo.

O aumento recente do *market-share* brasileiro na China correspondeu a um salto de 0,4% em 1999 para 1,27% em 2003 com o predomínio de produtos básicos e semimanufaturados na pauta de exportações (RIBEIRO e POURCHET, 2005). Apesar de demonstrar este crescimento, o aumento das exportações brasileiras para a China esteve associado a uma demanda chinesa pelos produtos tradicionalmente vendidos pelo Brasil, o que faz constatar um interesse externo de importação e não uma ação estratégica de dentro para fora.

Por outro lado, ainda há um fator que contribui para diminuir a expansão internacional. Na ótica de alguns empresários focar no mercado doméstico parece por vezes já ser suficiente. O mercado interno é bastante expressivo se comparado com mercados de outros países com menor população. Entretanto, olhar para o exterior como fonte de novas oportunidades é algo que precisa ser estimulado para que as empresas brasileiras se tornem mais competitivas, permitindo assim que seus processos, produtos e serviços apresentem acréscimos de melhorias. Segundo Paduan (2005, p. 21) “o estímulo à competitividade tem consequência direta sobre os preços dos produtos em circulação na economia”. Além disso, o fluxo de livre comércio propicia um movimento de transferência de tecnologia aos países mais pobres, provocando uma onda de modernização.

Um caso que ilustra esta circunstância é o desenvolvimento do carro Fox da Volkswagen. Este automóvel que faz sucesso atual na Alemanha foi totalmente produzido com tecnologia brasileira. Ao invés de somente trazer tecnologia de fora e importar carros, o Brasil aos poucos começou também a fazer parte do desenvolvimento de produtos que são competitivos em nível mundial.

Kraus (2000) afirma que há pouco conhecimento teórico sobre empresas produtoras exportadoras brasileiras, o que conseqüentemente faz com que muitas decisões sejam tomadas sem um conhecimento detalhado dessa realidade. Porém, se o acesso à tecnologia e produtos de

fora, assim como exportar é necessário para se ter uma economia salutar, a investigação do desempenho das empresas nacionais no cenário internacional competitivo é de igual modo importante para ampliar a eficiência destas empresas.

Sob tal entendimento, esta pesquisa propôs-se a estudar o processo de internacionalização da Mormaii Indústria e Comércio, Importação e Exportação de Artigos Esportivos Ltda., entre os anos 1987 e 2005 com ênfase no mercado alemão. Esta empresa catarinense é líder nacional no ramo de artigos esportivos voltados à água há quase trinta anos e sua ampliação internacional vem continuamente ocorrendo por volta de vinte anos. Sua atual participação internacional incide em mais de vinte países por meio de licenciamento, franquias e distribuição.

Apesar de centrada no mercado da Alemanha, a pesquisa revela informações do que acontece em outros países, particularmente, na Europa. Vale destacar que tais dados contribuem com a análise do processo de internacionalização, pelo aporte de particularidades nacionais, especialmente aquelas de natureza cultural, extraídos da coleta de dados no próprio mercado da Alemanha.

Neste sentido o estudo teve o propósito de responder o seguinte problema de pesquisa:

Como ocorreu o processo de internacionalização da Mormaii Indústria e Comércio, Importação e Exportação de Artigos Esportivos Ltda., entre os anos 1987 e 2005?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral compreender como ocorreu o processo de internacionalização de uma média empresa catarinense, a Mormaii Indústria e Comércio, Importação e Exportação de Artigos Esportivos Ltda. entre os anos 1987 e 2005, com ênfase no mercado alemão.

1.2.2 Objetivos específicos

Tendo em vista o objetivo geral proposto, pretende-se especificamente:

- Identificar os membros organizacionais responsáveis pelo processo de internacionalização;
- Resgatar a história da organização, identificando as suas diversas fases;
- Descrever o processo de internacionalização da empresa;
- Identificar a percepção da empresa parceira alemã quanto ao processo de internacionalização da Mormaii;
- Levantar os obstáculos e as forças propulsoras no processo de internacionalização;
- Analisar o processo de internacionalização da empresa com base nas Teorias de Internacionalização.

1.3 JUSTIFICATIVA

A compreensão do processo de internacionalização da Mormaii serviu de fonte de conhecimento empírico para a pesquisadora, de referência para posteriores estudos na área, bem como para gerar *inputs* que possam contribuir com a eficiência da empresa.

Espera-se que o presente caso possa conduzir ao interesse de outras firmas, entidades e pesquisadores a buscarem compreender o processo de internacionalização de empresas como uma maneira de aprimorar seus desempenhos internacionais e conseqüentemente nacionais.

Em âmbito internacional, há uma crescente consciência da necessidade de estender a pesquisa de internacionalização devido à tendência mundial de aceleração deste processo em meio às mudanças recentes em âmbito tecnológico, científico, econômico e social (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2003).

Evidentemente, para muitas empresas brasileiras a internacionalização é marcada por barreiras de ordens política, cultural, tributária, tarifária, social (em relação à qualificação da mão-de-obra), científica de ponta, internacional, entre outras. Em compensação, percebe-se que em meio aos desafios estabelecidos pela globalização da economia, diferentes trajetórias estratégicas de expansão internacional vêm sendo adotadas por empresas brasileiras de modo competitivo.

Além disso, diante da possibilidade de ter presenciado um pouco da dinâmica do mercado alemão, percebeu-se que mesmo sendo extremamente competitivo, este é igualmente um espaço de interessante atuação para empresas que almejam divulgar o seu negócio internacionalmente.

Não há como negar que grande parte das empresas européias possui maior intimidade com a questão da internacionalização que as da América Latina, sobretudo em virtude da aproximação geográfica e econômica propiciada pela União Européia. No entanto, em face disso, percebe-se haver grandes oportunidades de aprendizado por parte das empresas brasileiras ao se inserirem nestes mercados onde a complexidade do negócio é relativamente maior.

Diante disso, acredita-se que esta pesquisa possa somar com os demais estudos que estão sendo desenvolvidos nesta área, principalmente no Brasil, no qual o caminho da internacionalização ainda se encontra pouco expressivo.

Com tais preocupações, optou-se pela Mormaii por se tratar de uma organização brasileira que atua em âmbito internacional há mais de dez anos com o fornecimento de produtos de marca própria e elevado valor agregado. No que tange a maioria das empresas brasileiras, com o foco voltado para o mercado doméstico, esta característica singular garante destaque nacional à empresa Mormaii.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Apresenta-se neste capítulo a fundamentação teórico-empírica relacionada ao tema em estudo, visando, sobretudo, descrever as características das principais regiões de integração econômica, para se ter uma visão acerca da composição e amplitude dos mercados internacionais

que possibilitem diferentes trajetórias estratégicas de expansão internacional das empresas brasileiras. Segundo Simões e Morini (2002) quase todas as grandes economias mundiais (em termos de Produto Nacional Bruto) encontram-se, de alguma forma, envolvidas em processos de integração econômica.

Neste capítulo examinam-se também os fundamentos teóricos da competitividade, os principais modelos utilizados para se compreender o processo de internacionalização, bem como a descrição de algumas abordagens estratégicas.

2.1 REGIÕES DE INTEGRAÇÃO ECONÔMICA

A partir da segunda metade do século XX, os acordos regionais marcaram profundamente as relações internacionais, tanto no campo econômico, como no campo político e jurídico.

Assim, a teoria sobre as uniões aduaneiras e as zonas de livre comércio tem seus primeiros estímulos a partir de 1950, com os estudos do economista Jacob Viner, centrados nas condições sob as quais a alocação dos recursos mundiais é melhorada pela criação de acordos regionais. Desde que este autor utilizou, primeiramente, as expressões "criação de comércio" e "desvio de comércio", a teoria percorreu um longo caminho (SIMÕES e MORINI, 2002).

Esse caminho concentra-se, em um primeiro momento, na diminuição ou mesmo na eliminação de barreiras tarifárias e não-tarifárias que restringem o comércio de bens entre países de uma determinada região.

Assim, as regiões de integração econômica representam os acordos entre países em uma região geográfica, permitindo a livre circulação de produtos, serviços e fatores de produção entre cada país (HILL, 2002). Dependendo da intensidade da cooperação e ou combinação, uma região de integração econômica se diferencia da outra sob a denominação zona de livre comércio, união alfandegária, mercado comum e união econômica (HILL, 2002, p. 234) (tradução livre):

“Na **zona de livre comércio** todas as barreiras para a comercialização de produtos e serviços entre os países membros são removidas. Em teoria, uma zona de livre comércio não há discriminatórias tarifas, cotas, subsídios ou impedimentos administrativos”.

Por outro lado, a **união aduaneira** compreende um passo adiante para uma união econômica e política plena. Por meio da união alfandegária, são eliminadas as barreiras

alfandegárias entre os países membros e é adotada uma política de comércio exterior única. A União Européia partiu deste ponto, assim como o Pacto dos Andes - ANDEAN (entre Bolívia, Colômbia, Equador e Peru).

Uma etapa posterior a união alfandegária vem a ser o **mercado comum**, com o estabelecimento de livre circulação de mão-de-obra e capital. Ou seja, ocorre sem restrição de imigração, emigração, ou taxas mínimas de circulação de capitais entre os países, o que exige um significativo grau de harmonia e cooperação em políticas fiscais, monetárias.

E por fim, a **união econômica e monetária** dá um passo adiante em relação ao mercado comum, no que se refere a uma moeda comum, harmonização das taxas entre os membros e uma política monetária e fiscal comum. Isto exige uma coordenação burocrática e de qualidade, como ocorreu no caso da União Européia (EU) com o euro.

Diante dos diferentes modos de integração econômica regionais, percebe-se como ponto convergente o leque de vantagens para os países membros não somente em termos de produtos comercializados e processos de produção, mas também “envolvendo a ampliação de estabilidade política e aumento dos mercados” (LEITINGER, p. 17, 2006) (tradução livre).

Por meio do comércio internacional estabelecido nestas regiões de integração econômica, ocorrem aumentos quantitativos e qualitativos, no que concerne aos produtos comercializados. Isto denota que a inserção de uma extensa variedade de produtos requer uma vasta seleção e qualidade que sejam compatíveis às preferências dos consumidores, além de permitir que os preços praticados nestes mercados sejam competitivos.

Neste sentido, União Européia, NAFTA, ASEAN, ANDEAN e MERCOSUL formam as principais atuais regiões de integração econômica, que serão abordadas neste capítulo.

A título de ilustração, o quadro 1 seguinte apresenta a participação de cada região em termos de comércio de mercadorias de acordo com o Relatório *International trade statistics 2005* da Organização Mundial do Comércio.

Percebe-se neste quadro que os 25 países membros da EU com 3.714 bilhões de dólares ocupam o primeiro lugar, em total de exportações, seguidos ordenadamente por: NAFTA (1.324 bilhões de dólares), ASEAN (552 bilhões de dólares), MERCOSUL (135 bilhões de dólares) e ANDEAN (73 bilhões de dólares).

Merchandise trade of selected regional integration arrangements, 2004

(Billion dollars and percentage)

	Value	Share in total exports/imports				Annual percentage change		
	2004	1990	1995	2000	2004	2000-04	2003	2004
European Union (25)								
Total exports	3714	-	...	100.0	100.0	11	19	19
Intra-exports	2510	-	...	67.5	67.6	11	20	18
Extra-exports	1204	-	...	32.5	32.4	11	17	21
Total imports	3791	-	...	100.0	100.0	10	20	19
Intra-imports	2510	-	...	64.1	66.2	11	20	19
Extra-imports	1281	-	...	35.9	33.8	9	19	20
NAFTA (3)								
Total exports	1324	100.0	100.0	100.0	100.0	2	5	14
Intra-exports	740	42.6	46.0	55.6	55.9	2	4	14
Extra-exports	584	57.4	54.0	44.4	44.1	2	6	14
Total imports a	1997	100.0	100.0	100.0	100.0	4	8	16
Intra-imports	706	34.4	37.7	39.6	35.3	2	4	12
Extra-imports	1291	65.6	62.3	60.4	64.7	6	10	19
ASEAN (10)								
Total exports	552	100.0	100.0	100.0	100.0	6	13	20
Intra-exports	128	20.1	25.5	24.0	23.1	5	10	22
Extra-exports	424	79.9	74.5	76.0	76.9	7	13	19
Total imports	500	100.0	100.0	100.0	100.0	7	10	25
Intra-imports	115	16.2	18.8	23.5	23.1	7	10	22
Extra-imports	385	83.8	81.2	76.5	76.9	7	11	26
MERCOSUR (4)								
Total exports	136	100.0	100.0	100.0	100.0	13	19	28
Intra-exports	17	8.9	20.5	21.0	12.6	-1	25	35
Extra-exports	118	91.1	79.5	79.0	87.4	15	19	27
Total imports	94	100.0	100.0	100.0	100.0	1	10	37
Intra-imports	18	14.5	18.1	19.8	19.1	0	25	34
Extra-imports	76	85.5	81.9	80.2	80.9	1	7	38
Andean Community (5)								
Total exports	73	100.0	100.0	100.0	100.0	6	3	37
Intra-exports	7	4.2	12.2	8.9	9.3
Extra-exports	66	95.8	87.8	91.1	90.7	6	4	37
Total imports b	51	100.0	100.0	100.0	100.0	7	-3	32
Intra-imports	8	7.7	12.9	13.8	16.1
Extra-imports	43	92.3	87.1	86.2	83.9	6	-4	30

a Imports of Canada and Mexico are valued f.o.b.

b Imports of Bolivarian Rep. of Venezuela are valued f.o.b.

Note: The figures are not fully adjusted for differences in the way members of the arrangements in this table record their merchandise trade. For annual data 1994-04, see Appendix Table A3.

Quadro 1 - Comércio internacional de mercadorias por regiões de integrações econômicas, referentes a 2004 (Bilhões de dólares e percentual).

Fonte: WORLD TRADE ORGANIZATION (2006).

Este quadro 01, portanto, demonstra que entre a União Européia, bem como entre as quatro seguintes regiões de integração econômica, o fluxo de comércio entre os seus países membros foi constatado superior em relação ao comércio estabelecido externamente. Isto representa um dos benefícios econômicos propiciados pela integração.

UNIÃO EUROPÉIA – EU

A União Européia - EU teve início após a segunda guerra mundial, quando um grupo de países pretendeu se unir perseguindo o desejo de paz, em um primeiro momento, assim como pelos potenciais benefícios econômicos oriundos desta integração.

Hoje esta organização internacional é constituída por 25 Estados-Membros, com uma população total de 454.900.000 habitantes, estabelecendo a terceira região mais populosa do mundo. Além disso, possui área total de 3.976.372 km², o que configura a sétima maior área geográfica do mundo, assim como o primeiro lugar em termos de Produto Interno Bruto – PIB, com total de 10.202.336.800.000,00 euros, distribuídos entre 22.300 euros per capita (LEITINGER, p. 17, 2006). Isto trouxe, segundo Harrison et al (2000) uma maior representação no comércio internacional que Estados Unidos ou Japão.

A origem desta integração se deu a partir da Comunidade Européia do Carvão e do Aço - CECA em 1951 em prol da remoção de barreiras de transporte entre seis países europeus para carvão, aço e outros metais. Estes países Alemanha, Bélgica, França, Itália, Luxemburgo e Holanda foram então os precursores da EU ao assinar o Tratado de Paris.

Pelo Tratado de Roma, em 1957, estabeleceu-se a Comunidade Européia que somente em 1992 mudou para a denominação União Européia constituído pelo Tratado de Maastricht. Este tratado teve essencial importância para a Europa em virtude de não somente atender o objetivo econômico inicial da Comunidade de formar um mercado comum, como também de introduzir a unidade política.

No ano de 1973 foi adicionado um novo grupo de países: Dinamarca, Irlanda, Reino Unido. Em 1981 a Grécia é incorporada, assim como em 1986, a Espanha e Portugal. Em 1995 a Áustria, Finlândia e Suécia entram para a EU, compondo o grupo de países da figura 1.

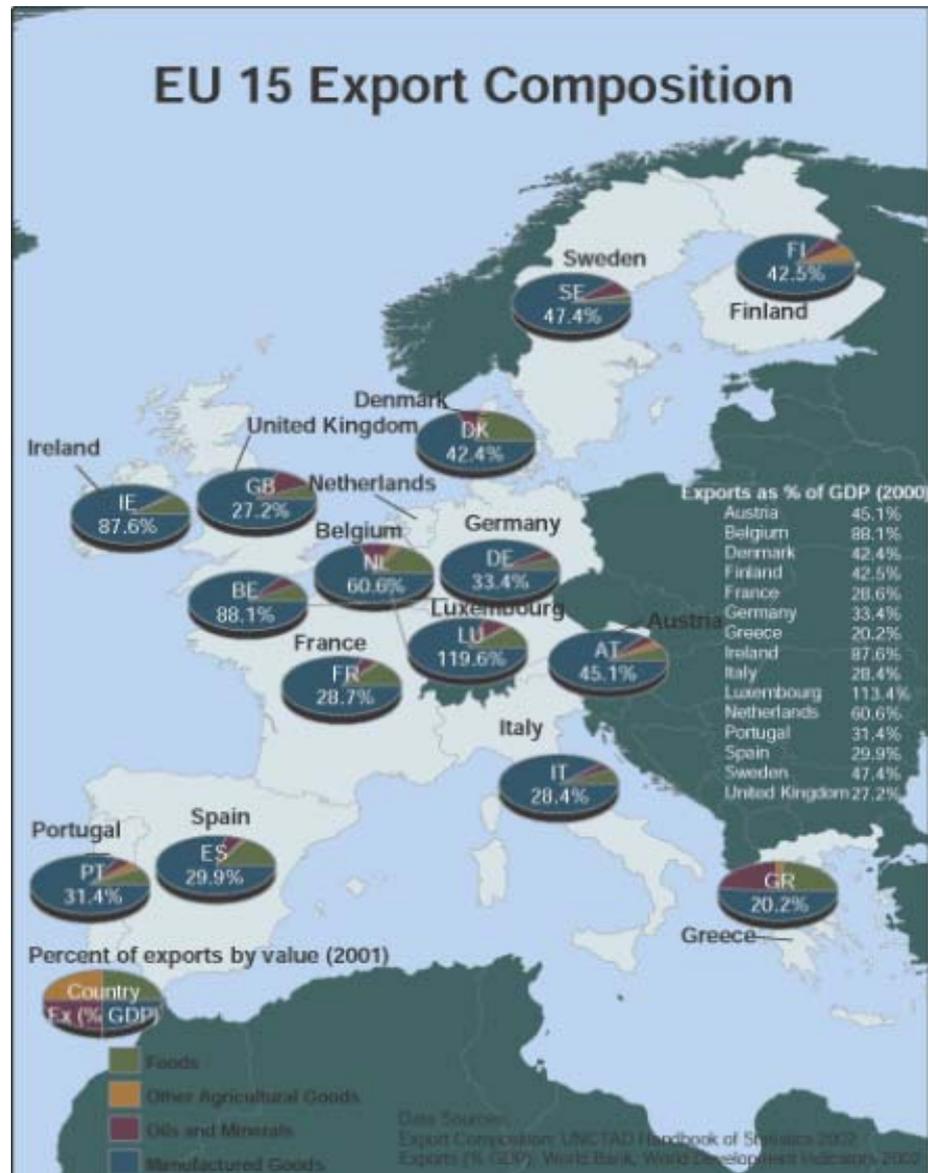


Figura 1 - Composição de exportação da União Européia em 2000.

Fonte: UC Atlas (2006).

A última introdução de países da EU, realizada em 2004 envolveu: República Checa, Chipre, Eslováquia, Eslovênia, Estônia, Hungria, Letônia, Lituânia, Malta e Polônia. Para o ano de 2007 aguarda-se a inserção de Bulgária e Romênia, considerando que a adesão da Turquia ainda não foi confirmada.

A estrutura do tratado da União Européia, de acordo segundo Baumann et. al. (2004) é composta por três grandes pilares.

O primeiro formado pelo mercado único; União Econômica e Monetária - UEM com o principal objetivo de implementar uma moeda única. Esta iniciativa iniciou em 1999, com a fixação das taxas de câmbio, entrada em funcionamento do Banco Central Europeu - BCE e criação do euro como moeda única em 2002. Os benefícios desta moeda implicaram no aumento da competição e baixa dos preços, assim como pela facilidade de compra para os consumidores dentre os diferentes estados da EU. Além disso, instituiu-se a reforma da Política Agrícola Comum – PAC no intuito de impulsionar a livre circulação de produtos agrícolas produzidos na União Européia, com a possibilidade de financiamento comunitário de política agrícola comum. Aliados a isso foram implementados os Fundos Estruturais e o Fundo de Coesão.

O segundo pilar trata da criação da Política Externa e Segurança Comum – PESC, responsável pelas relações internacionais, com influência dentro e fora do continente europeu. Além de procurar preservar a paz e a segurança, seus atributos eram de primar por valores comuns, desenvolver a democracia, o respeito pelos direitos humanos e o Estado de direito.

E o terceiro pilar compreende a cooperação ao redor do tema Justiça e Assuntos Internos – JAI. Neste sentido, cabe a livre circulação de pessoas, acompanhamento de controle das fronteiras externas, da política de vistos, da cooperação policial e da cooperação judiciária em matéria penal.

Na seguinte figura 2 e quadro 2 pode-se visualizar respectivamente um mapa com a distribuição dos atuais países pertencentes à União Européia – EU e um quadro comparativo com os dados demográficos dos 25 países membros.

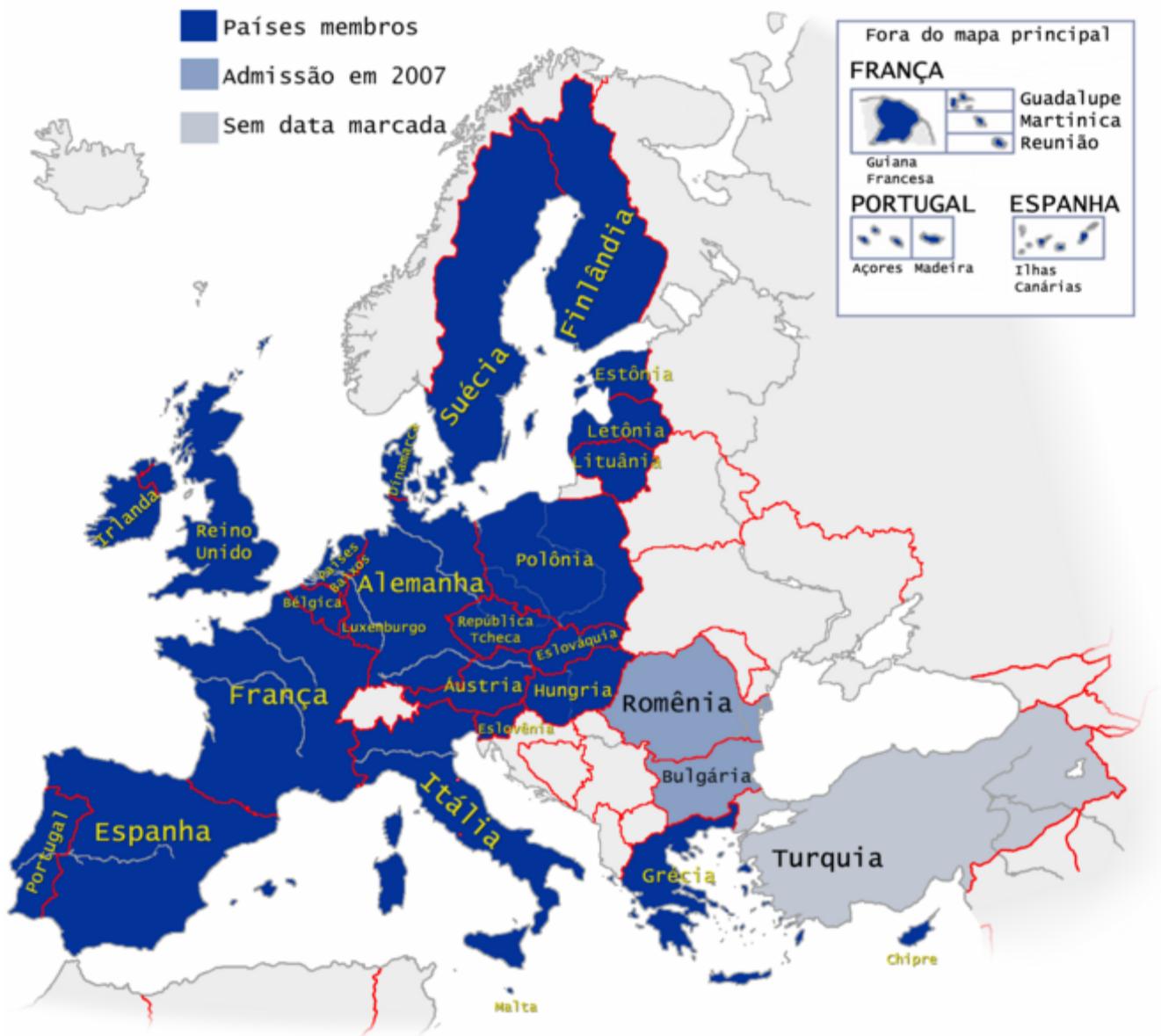


Figura 2 - Mapa dos atuais países pertencentes à União Europeia – EU.

Fonte: Wikipedia (2006).

Países	Ano de entrada	Populacao (Mio.)	Superfície (km ²)	PIB 2003 (Mrd. Euro)	PIB per Capita (Euro)
Bélgica	1952	10,4	30.510	267,5	25.719
Alemanha	1952/1990	82,4	357.021	2129,2	25.840
França	1952	59,6	547.030	1557,2	26.128
Itália	1952	57,3	301.320	1300,9	22.704
Luxemburgo	1952	0,4	2.586	23,5	58.690
Holanda	1952	16,2	41.526	453,8	28.012
Dinamarca	1973	5,4	43.094	187,8	34.787
Irlanda	1973	4	70.280	131,9	32.981
Reino Unido	1973	59,3	244.820	1588,7	26.791
Grécia	1981	11	131.940	153,5	13.951
Portugal	1986	10,5	92.931	130,8	12.582
Espanha	1986	41,6	504.782	743	17.862
Finlândia	1995	5,2	337.030	143,4	27.581
Áustria	1995	8,1	83.858	224,3	27.688
Suécia	1995	8,9	449.964	267,4	30.048
Estônia	2004	1,4	45.226	7,4	5.302
Letônia	2004	2,3	64.589	9,2	3.985
Lituânia	2004	3,5	65.200	16,1	4.612
Malta	2004	0,4	316	4,4	11.113
Polónia	2004	38,2	312.685	185,2	4.849
Eslováquia	2004	5,4	48.845	28,8	5.337
Eslovênia	2004	2	20.253	24,5	12.244
República Tcheca	2004	10,2	78.866	75,7	7.420
Hungria	2004	10,1	93.030	73,2	7.251
Chipre	2004	0,7	9.250	11,3	16.177
Total	-	455,7	3.973.597	9738	22.911

Quadro 2: Dados demográficos dos 25 países membros.

Fonte: Wikipedia (2006)

A Uniao Européia ao integrar viente e cinco países possui uma vasta amplitude cultural, política e econômica. No que tange ao primeiro aspecto, percebe-se que a diversidade de idiomas e crenças religiosas, somadas às questões históricas traz inúmeras contribuições com relação à globalização. Parte desta constatação advém do grande fluxo de pessoas e comércio estabelecido entre seus países membros. Uma iniciativa educacional proporcionada pela EU para aproximar esta integração, por exemplo, se dá por meio do programa Erasmus de intercâmbio. Com este programa Erasmus um estudante universitário pode escolher outro país da EU para fazer parte de sua graduação e, conseqüentemente, aprender outro idioma.

ASEAN

A Associação de Nações do Sudeste Asiático - ASEAN é uma organização política, econômica entre os estados do sudeste asiático. Foi constituída em 1967, com os principais objetivos de acelerar o crescimento econômico e fomentar a paz e a estabilidade regionais. Em 1992, os países participantes decidiram transformá-la em zona de livre-comércio (INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2006).

Atualmente a ASEAN conta com uma população total de 592.000.000 (2004), PIB ao redor de 700 bilhões de dólares e distribuídos em 1.267 dólares per capita no ano de 2003, de acordo com a World Trade Organization (2006).

As economias dos membros da ASEAN são diversas, todavia seus produtos principais incluem eletrônicos, óleo e madeira (WORLD TRADE ORGANIZATION, 2006). Espera-se incorporar ao bloco a China até 2010, a Índia até 2011 e o Japão até 2012. No momento, seus países membros com suas respectivas datas de adesão, em ordem, são: Singapura, Indonésia, Filipinas, Malásia e Tailândia (1967); Brunei (1984), Vietnã (1995), Myanmar e Laos (1997) e Camboja (1999), como consta na figura 3. A Papua Nova Guiné possui atualmente o status de observadora.

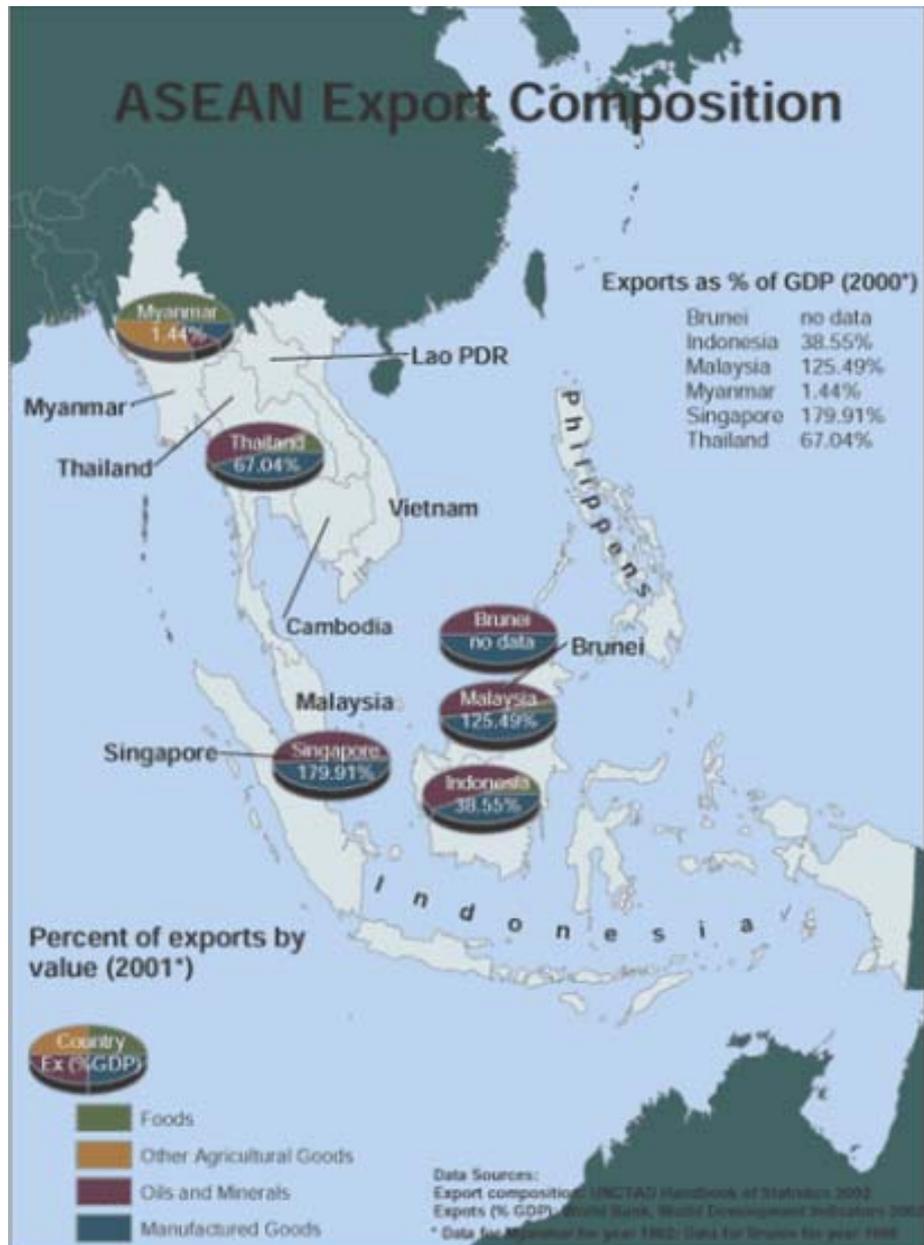


Figura 3 - Composição dos países exportadores da ASEAN em 2000.

Fonte: UC Atlas (2006)

Um fator de extrema relevância sobre este bloco é a intensidade de comércio que é por ele desempenhado. De acordo com o levantamento de Schmalenbach (2004) somente com o título “Asean” há um número total de 52 *Internet market places*. Isto tem grande impacto se comparar com os *Internet market places* da América Latina. No Brasil, por exemplo, há o

www.braziltradenet.gov.br, que não se apresenta tão eficiente, pois implica em registro de usuário, não possui ordem dos produtos de fácil acesso, muitas firmas não possuem página da Internet, entre outros fatores.

NAFTA

O Tratado Norte-Americano de Livre Comércio – NAFTA representa a integração entre os países Canadá, Estados Unidos e México (vide figura 4), consagrada em 1994 com o ímpeto de reduzir custos de tarifas bilaterais entre os três países.

Em 1988 os Estados Unidos e o Canadá assinaram um Acordo de Liberalização Econômica, formalizando o relacionamento comercial. Em 1992, o bloco recebeu a adesão dos mexicanos (WORLD TRADE ORGANIZATION, 2006).

Segundo Hill (2002) o NAFTA trouxe nos seus primeiros dois anos bons resultados para a economia de ambos os países. No entanto, em 1994 o México sofreu com a desvalorização da moeda e acentuadas quedas na bolsa de valores.

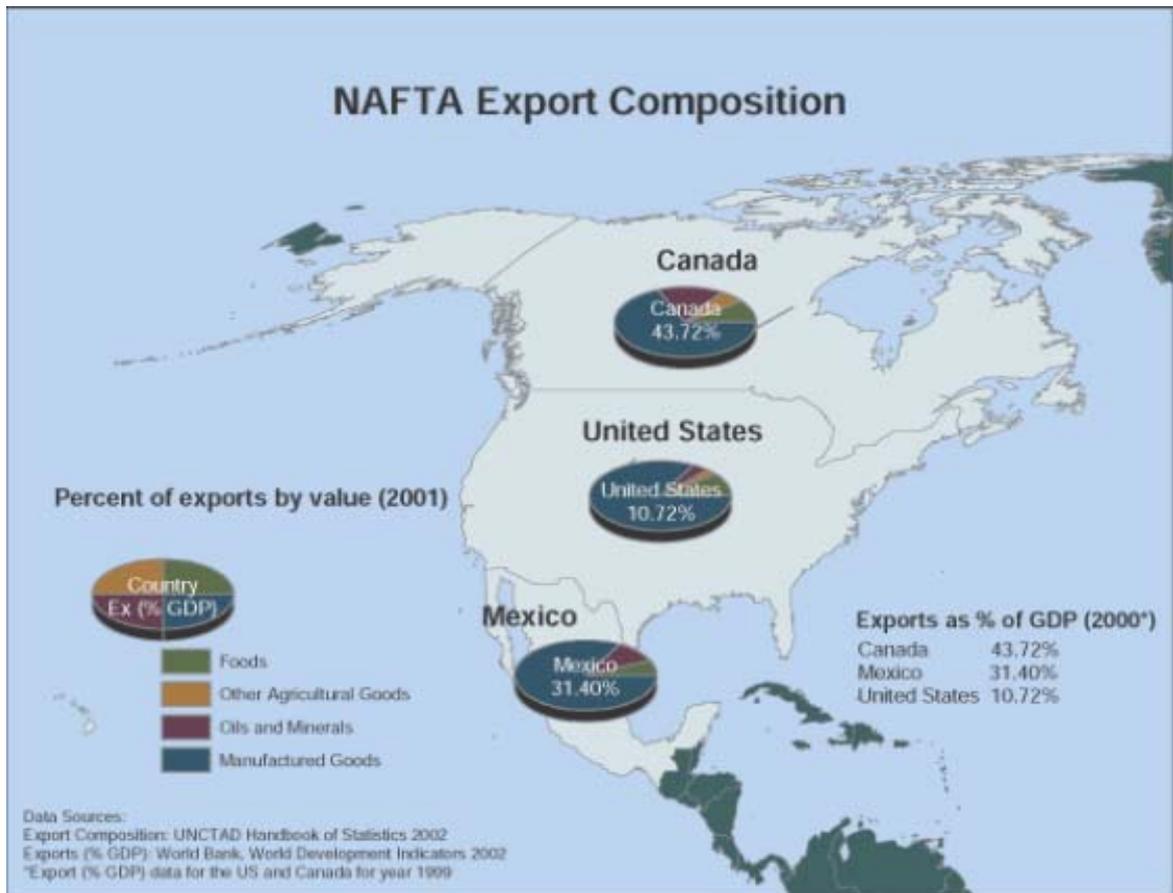


Figura 4 - Composição dos países exportadores do NAFTA em 2000.

Fonte: UC Atlas (2006).

Cabe ainda ressaltar que o NAFTA representa parte considerável do mercado consumidor mundial, além do seu envolvimento direto com a criação da Área de Livre Comércio entre as Américas – ALCA, a qual também tem envolvimento direto com o Brasil.

ANDEAN

O Pacto dos Andes – ANDEAN foi formado em 1969 pelos países Bolívia, Colômbia, Chile, Equador e Peru. Os objetivos estabelecidos foram reduzir as tarifas internas, instituir uma tarifa externa comum, política de transporte, política comum industrial e concessões especiais para os membros menores: Bolívia e Equador (HILL, 2002).

Entretanto, em meados dos anos 1980 o pacto entrou em colapso em face de alguns problemas como o baixo crescimento econômico da região, hiperinflação, elevado índice de desemprego e pesados débitos (HILL, 2002).

Assim sendo, em 2004 foi assinada uma carta de intenção para a criação da Comunidade Sul-Americana de Nações - CSN como uma zona de livre comércio continental para unir o ANDEAN ao MERCOSUL. O objetivo deste acordo é eliminar tarifas de produtos em cerca de quinze anos, aos moldes da União Européia, incluindo uma moeda, um passaporte e um parlamento comum (WIKIPEDIA, 2006).

MERCOSUL

O Mercado Comum do Sul – MERCOSUL é uma União Aduaneira resultante de um programa de integração econômica entre a Argentina, o Brasil, o Paraguai e o Uruguai. São considerados agregados os países Venezuela, Bolívia e Chile. Para a América do Sul o MERCOSUL representa cerca de 70% do território, 64% da população, 60% do PIB desta região (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2006).

A fase atual do MERCOSUL é considerada uma União Aduaneira Imperfeita, “por ainda existir lista de exceções às isenções tarifárias de importação e por haver indefinições temporais na aplicação da Tarifa Externa Comum (TEC)” (SIMÕES e MORINI, 2002).

Esta região de integração econômica foi originada em 1988 como um pacto de livre comércio entre Brasil e Argentina. Como geograficamente o pacto formava um cone, ele também foi chamado de Cone Sul.

Em 1991, o programa incluiu o Paraguai e o Uruguai por meio do Tratado de Assunção estabelecendo uma aliança comercial, com o objetivo de dinamizar a economia regional, com a circulação de mercadorias, pessoas, força de trabalho e capitais (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2006). Este estágio de união entre quatro países da América do Sul é ilustrado na figura 5:



Figura 5 - Composição dos países exportadores do MERCOSUL em 2000.

Fonte: UC Atlas (2006)

A intenção inicial de firmar uma zona de livre-comércio em 1995 posteriormente converteu-se em uma união aduaneira em que todos os países membros poderiam cobrar as mesmas alíquotas nas importações dos demais países (Tarifa Externa Comum).

No ano seguinte, a Bolívia e o Chile contraíram o status de membros associados. Sendo que o Chile ainda não é considerado membro pleno em decorrência de alguns problemas territoriais com a Argentina. Além destes países, em 2005, a Venezuela recentemente entra também para o grupo dos países agregados (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2006).

Uma crítica dirigida ao MERCOSUL por Yeats - economista do Banco Mundial (apud Hill, 2002) esteve centrada em relação à política de proteção deste bloco. Para este autor os países membros do MERCOSUL acabam se isolando da competição externa ao instituir tarifas elevadas à importação, perdendo com isso competitividade. Desta maneira, o capital para investimento acaba sendo dirigido a outras esferas mais eficientes, além de fazer com que as empresas eficientes do MERCOSUL também percam ao afastarem-se dos mercados internacionais devido às barreiras externas.

O quadro 3 seguinte apresenta a pauta de produtos do MERCOSUL em negociação com a União Européia.

	Cota (em toneladas) após a conclusão de:	
Produtos	MERCOSUR-Negociações	WTO-Negociações
Bioetanol	500.000	500.000
Milho	400.000	300.000
Trigo	100.000	100.000
Carne de gado de alta qualidade	50.000	50.000
Produtos de aves	37.500	37.500
Carne de porco	6.000	6.000
Banana	30.000	0
Leite em pó	6.500	6.500
Queijo	10.000	10.000
Arroz	20.000	20.000

Quadro 3 - As limitações de produtos brasileiros exportados para a EU em 2004.

Fonte: Europäische Kommission (apud WIKIPEDIA, 2006) (tradução livre)

Além destas regiões de integração econômica, a APEC – *Asia-Pacific Economic Cooperation* também compreende um dos blocos de suma importância em virtude de sua vasta extensão e impacto econômico, como será discorrido no seguinte encadeamento.

APEC

A *Asia-Pacific Economic Cooperation* – APEC, criada em 1989, é um bloco que interliga economias de três continentes: Ásia, América e Oceania. Sua formação deveu-se à crescente interdependência das economias da região da Ásia - Pacífico, iniciada entre países da ASEAN e alguns parceiros econômicos da região do Pacífico. O principal objetivo desta integração vem a ser a criação de uma zona de livre comércio até o ano de 2020, promovendo assim o desenvolvimento da economia da região.

A APEC hoje representa um terço da população mundial, o que corresponde a 2,6 bilhões de pessoas. Seu PIB é de aproximadamente 19 bilhões de dólares, o que concebe 60% do PIB mundial. Além disso, o bloco detém cerca de 47% do comércio mundial, movimentando 2.891 trilhões de dólares em exportações e 3.094 trilhões de dólares em importações (WIKIPEDIA, 2006).

A APEC tem hoje 21 membros, incluindo: a Austrália, o Brunei Darussalam, o Canadá, o Chile, a China, *Hong Kong*, a Indonésia, o Japão, a Republica da Coréia, a Malásia, o México, a Nova Zelândia, a Papua Nova Guiné, o Peru, as Filipinas, a Rússia, a Cingapura, a Tailândia, os Estados Unidos e o Vietnã. O quadro 4 apresenta os principais indicadores econômicos dentre os países membros em 2004:

Economia membro e o ano de entrada.	Área ('000 sq km)	População (milhão)	PIB (US\$bn)	PIB per capita (US\$)	Exportações (US\$m)	Importações (US\$m)
Austrália (1989)	7,692	20.2	692.4	33,629	86,551	103,863
Brunei Darussalam (1989)	6	0.4	5.7	15,764	4,713	1,638
Canadá (1989)	9,971	32.0	1,084.1	33,648	315,858	271,869
Chile (1994)	757	15.4	105.8	6,807	32,548	24,769
China (1991)	9,561	1,299.8	1,851.2	1,416	593,647	560,811
Hong Kong, China (1991)	1	6.9	174.0	25,006	265,763	273,361
Indonésia (1989)	1,905	223.8	280.9	1,237	71,585	46,525
Japão (1989)	378	127.3	4,694.3	36,841	566,191	455,661
Coréia (1989)	99	48.2	819.2	16,897	253,845	224,463
Malásia (1989)	330	25.5	129.4	4,989	125,857	105,297
México (1993)	1,958	105.0	734.9	6,920	177,095	171,714
Nova Zelândia (1989)	271	4.1	108.7	26,373	20,334	21,716
Papua Nova Guiné (1993)	463	5.9	3.5	585	4,321	1,463
Peru (1998)	1,285	27.5	78.2	2,798	12,111	8,872
Filipinas (1989)	300	86.2	95.6	1,088	39,588	40,297
Rússia (1998)	17,075	144.0	719.2	5,015	171,431	86,593
Cingapura (1989)	1	4.2	116.3	27,180	179,755	163,982
Chinesa Taipou (1991)	36	22.5	335.2	14,857	174,350	168,715
Tailândia (1989)	513	64.6	178.1	2,736	97,098	95,197
Estados Unidos (1989)	9,364	293.0	12,365.9	41,815	818,775	1,469,704
Vietnã (1998)	332	82.6	51.0	610	26,061	32,734

Quadro 4 - Indicadores econômicos chaves de 2004.

Fonte: ASIA-PACIFIC ECONOMIC COOPERATION. (2006)

2.1.1 Organizações supranacionais

Após a Segunda Guerra Mundial foram criados alguns organismos internacionais tais como: Organização das Nações Unidas – voltado para as negociações de paz mundial; o Banco Mundial – para o investimento de recursos para o desenvolvimento econômico, o Fundo Monetário Internacional e o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio – GATT, assinado em 1947. Deste conjunto, será dada maior atenção à instituição GATT por estar na base de criação da Organização Mundial do Comércio.

O GATT foi estabelecido por 23 Estados signatários, sendo praticamente a metade formada por países em desenvolvimento, objetivando harmonizar as políticas aduaneiras entre seus membros. De um lado o GATT estabeleceu normas e procedimentos para as relações comerciais entre as partes contratantes e de outro atuou como um fórum para negociações comerciais bilaterais (BAUMANN et. al., 2004).

De tal modo, após oito rodadas de negociações consecutivas¹, foi estabelecido em 1995 a Organização Mundial do Comércio – OMC, também conhecida em inglês por *World Trade Organization – WTO*. A OMC é um organismo internacional que supervisiona um grande número de acordos sobre as "regras do comércio" entre os seus estados-membros (WIKIPEDIA, 2006).

Dentre os acordos, segundo Baumann et. al. (2004, p.139) estão os multilaterais e plurilaterais:

Os acordos multilaterais são: a) GATT (com modificações de 1994); b) os Códigos e acordos da Rodada de Tóquio sobre subsídios, medidas *antidumping*, licenças para importar, valoração aduaneira e normas técnicas; c) o Acordo geral sobre o comércio de serviços (conhecido como *General Agreement on Trade in Services - GATS*); d) o Acordo sobre os aspectos de direito de propriedade intelectual relacionado ao comércio (conhecido por *Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights, Including Trade in Counterfeit Goods – TRIPS*); e) o sistema de solução de controvérsias; e f) o mecanismo de exames das políticas comerciais das partes contratantes. [...] os acordos plurilaterais são os que regulamentam o comércio de aeronaves civis, compras por parte do Estado, o comércio de produtos lácteos e o de carne

¹ As rodadas de negociações ocorreram consecutivamente em: Genebra (1947), Annecy (1949), Torquay (1951), Genebra - Rodada de Dillon (1956, 1960 a 1961) e Rodada Kennedy (1964 a 1967), Rodada Tóquio (1973 a 1979) e a Rodada Uruguai (1986 a 1994).

bovina. Tanto o sistema de solução de controvérsias como o mecanismo de exames das políticas comerciais compreende os acordos multilaterais e plurilaterais.

Além destes acordos, os membros pertencentes a OMC devem corresponder à cláusula da nação mais favorecida, no qual qualquer vantagem atribuída a um determinado país deve ser automaticamente atribuída a todos os países membros.

2.2 COMPETITIVIDADE

O mundo ocidental está imerso em uma cultura de competitividade. Este valor já desde cedo é absorvido pelas crianças nos seus primeiros contatos com o mundo. A escola, os jogos de videogame, a televisão, depois a universidade e assim por diante, vão acumulando experiências que, no passar dos anos, vão formando cidadãos e empresas com os princípios do paradigma vigente.

Nos esportes, a competição é tida como algo saudável, pois estimula atletas a se superarem em comparação com os seus adversários. Alguns nadadores, por exemplo, preferem treinar ao lado de outros atletas para que seu ritmo seja acelerado à medida que o outro também acelera o movimento de suas braçadas.

No caso das empresas, a competitividade tem sido adotada como o princípio básico para a obtenção de retornos e inserção no mercado. A expressão *mercado competitivo* já pressupõe que para um negócio se estabelecer é necessário disputar, abrir espaço, brigar e muitas vezes aniquilar um concorrente que assele o potencial do seu empreendimento.

Termos como crescimento horizontal (absorção de concorrentes) e vertical (controle acima de fornecedores de matéria-prima e abaixo as operações de saída da produção) e alianças estratégicas, são exemplos de ações competitivas exercidas pelas empresas segundo Hamel, Doz e Prahalad (2002). De acordo com estes autores, a colaboração é uma competição de forma diferente. Ao iniciar uma parceria a empresa possui objetivos estratégicos claros e também entende como os objetivos de seus parceiros irão afetar o seu sucesso.

Por outro lado, autores como Ramos (1989), Ray et. al. (1993) e Morris (2004) entendem que a competição mesmo compreendendo o paradigma vigente, está em meio a outras formas de relacionamento de grande valia para o funcionamento das empresas.

Ramos (1989) ao apresentar a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais trás um alerta sobre o fato de a sociedade estar se deixando levar de modo reduzido pelo enclave econômico e competitivo. O modelo ideal é, no entanto, encontrar um equilíbrio entre todas as esferas da sociedade, que vão da prescrição à ausência de normas, da orientação individual à coletiva.

Neste sentido Ray et. al. (1993) indicam a cooperação e a co-criação como alternativas para dosar a abordagem unilateral com que este paradigma é normalmente consagrado. A cooperação visa ampliar as potencialidades dos envolvidos de uma organização. A co-criação representa o equilíbrio dos melhores aspectos de competição e cooperação e objetiva estimular a criatividade por meio de sinergia (RAY et. al., 1993).

No entanto, Morris (2004) advoga que as pessoas assim como as empresas, não anseiam por estabilidade e equilíbrio. Isto significa que “[...] nós, humanos, não crescemos em meio de total tranqüilidade. Precisamos de uma quantidade saudável de tensão em nossas vidas” (MORRIS, 2004, p. 30).

O ponto em que Morris (2004) corrobora com Ray et. al. (1993) é referente ao desenvolvimento de novas alternativas de relacionamento para diminuir o foco da competitividade. Desta forma, o autor apresenta a parceria como uma das chaves da excelência empresarial. Para este autor, são quatro as formas de relacionamento existentes entre pessoas e instituições (combativa, competitiva, cooperativa e colaborativa), conforme o quadro 5.

Relação	Atitude	Principais Características
Combativa	Luta	Agressão, resistência, dano
Competitiva	Competição	Rivalidade, motivações mistas
Cooperativa	Acordo	Aquiescência, obediência
Colaborativa	Parceria	Interação, sinérgica

Quadro 5 - Tipos de relacionamento entre pessoas e organizações.

Fonte: Morris (2004, p. 72).

O relacionamento **combativo** é representado pela luta, agressão e danos, que em muitos casos não são necessários e são autodestrutivos. Assim como “os países podem estar em guerras e os indivíduos também, as empresas podem lutar pelo mercado. Os negócios podem se envolver em uma acirrada batalha pela sobrevivência” (MORRIS, 2004, p. 71).

O relacionamento **competitivo** gera conflito e perda de energia, podendo resultar em conseqüências negativas. De acordo com Morris (2004, p. 71) “a competição pode ser estimulante e produtiva, ou confusa e exaustiva”.

O relacionamento **cooperativo** tem no acordo o elemento chave e como principais características “a obediência sem resistência e multiplicação de mãos para a execução do trabalho” (MORRIS, 2004, p. 72).

Porém é mediante o relacionamento **colaborativo** que Morris (2004) defende haver a expressão de parceria e “interação sinérgica”, assim como no espaço de co-criação de Ray et al. (1993). Neste tipo de relacionamento, está a ênfase de Morris (2004) por este exprimir que a parceria representa uma “interação sinérgica”, do mesmo modo que o espaço de co-criação de Ray et al. (1993).

Não obstante, Morris (2004) complementa dizendo que, embora muitas organizações estejam adotando a colaboração por meio de diversos modos de alianças estratégicas, ainda seu uso é restrito e com fim meramente financeiro. O uso adequado da colaboração implicaria, além

de tudo, relacionamentos mais satisfatórios e produtivos para então fortalecer e melhorar as organizações.

Dentro de outro enfoque, com base na teoria dos jogos, Grant (2002) argumenta que não existe uma dicotomia entre competição e colaboração. A contribuição desta teoria é de propiciar uma compreensão aprofundada do comportamento competitivo para prever o comportamento competitivo e cooperativo entre os jogadores.

Por meio desta abordagem, os jogadores podem ocupar múltiplos papéis ao mesmo tempo, ora competindo, ora cooperando, pois as relações complementares entre competidores potencializam o desenvolvimento de suas infra-estruturas e ampliam seus mercados. Além disso, são considerados integrantes do jogo consumidores e fornecedores como parceiros em criar valor, assim como no papel de barganhar.

Conquanto o levantamento desta discussão sobre os desafios da competição e colaboração seja corrente, sem a pretensão de esgotar o assunto, preocupa-se em considerar que a competitividade compõe fator essencial para o estabelecimento de estratégias de internacionalização de empresas conforme Baumann et. al. (2004), Porter (2004), Hill (2002), Hamel, Doz e Prahalad (2002).

Isto pode ser percebido pela análise histórica do crescimento competitivo entre as duzentas maiores empresas de fabricação dos Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha no período de 1880 até a Segunda Guerra mundial segundo Chandler (1999).

De acordo com este pesquisador, as empresas que seguiram a dinâmica do crescimento competitivo foram aquelas que detiveram a “lógica do empreendimento gerencial”, culminando no desenvolvimento de grandes indústrias.

Sendo assim, indústrias químicas, de equipamentos, de maquinários, entre outras passaram por distintas fases em que os pressupostos de competitividade gradativamente se modificaram. Ora o foco centrava-se nas economias de escala² e escopo com foco no preço, ora o

² **Economias de escala** são atingidas quando grandes empresas podem produzir a custos muito inferiores aos de pequenas unidades, pois o custo cai à medida que o volume de produção sobe (CHANDLER, 1990, p. 272).

Economias de escopo referem-se ao uso das mesmas matérias-primas ou dos mesmos produtos semi-acabados para produzir uma variedade de produtos finais (CHANDLER, 1990, p. 272).

foco era dirigido pelas disputas de posição no mercado propiciadas pela inovação e estratégia. Todavia, é interessante destacar que as empresas que não optassem por efetuar tais níveis de investimentos “raramente conseguiam manter-se competitivas em seu próprio país, ou em mercados internacionais, acontecendo o mesmo com os setores em que operavam” (CHANDLER, 1999, p. 273).

O termo competitividade apresentado por Baumann et. al. (2004) exprime um importante fator para o entendimento das relações internacionais da indústria, pois resultam de processos de concorrência entre as empresas nos mercados em que atuam. A competitividade revela “[...] a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (BAUMANN et. al., 2004, p. 196).

Porter (1999), também demonstra tal pensamento afirmando que para uma nação apresentar competitividade, seus setores industriais devem ser capazes de inovar e modernizar. Estes elementos, então estabelecem vantagens competitivas, que correspondem ao tempo de demora de resposta dos concorrentes em criar valor aos seus compradores.

Com isso, Porter (1992) apresenta a Cadeia de Valor de qualquer empresa e setor como o conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes até o resultado final entregue nas mãos do consumidor.

Considerando que uma das principais metas de qualquer empresa é o crescimento da rentabilidade de seus produtos, ela pode aumentar sua lucratividade não apenas compreendendo sua própria cadeia de valor do projeto à distribuição, mas também compreendendo como suas atividades de valor encaixam-se nas cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes (PORTER, 1992). Além disso, ao compreender o comportamento estratégico de seus concorrentes, a empresa adquire subsídios para a formulação de suas estratégias, antes ou após as ações dos mesmos (GRANT, 2002).

Deste modo, para entender o comportamento dos principais concorrentes, Grant (2002) propõe uma estrutura de análise, chamando-os de grupos estratégicos, conforme figura 6.

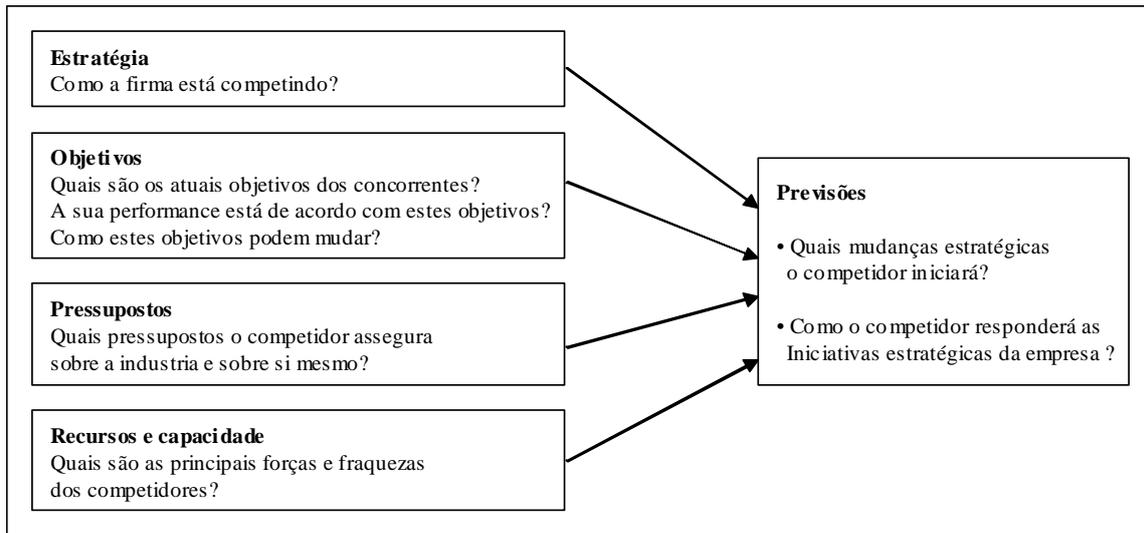


Figura 6 - A estrutura de análise dos competidores.

Fonte: Adaptado de Grant (2002, p. 115).

Grant (2002, p. 112) observa haver limitação nesta estrutura de análise, uma vez que “em termos de aplicações empíricas, a teoria dos jogos exerce melhor trabalho ao explicar o passado do que prever o futuro”. No entanto, o seu exercício auxilia na compreensão da situação do negócio e na estruturação de uma visão das interações competitivas.

Seguindo o mesmo pensamento Kotler et. al. (1997) afirma que um “grupo estratégico” é o conjunto de empresas que se distinguem umas das outras por suas forças e fraquezas relativas assim como pelas oportunidades e ameaças, imerso em um cenário competitivo composto por muitos fornecedores, compradores, variadas heranças políticas e econômicas e estratégias comerciais nacionais. Grupos estratégicos, ou “grupo industrial” (na acepção de Baumann et al.) compõem aquilo que Porter (2004) já havia definido como indústria, ou seja, o conjunto de setores nos quais as empresas sofrem comuns tipos de influência dos fatores determinantes e desenvolvem estratégias similares.

Este comportamento padronizado das empresas no cenário internacional é também explicado por Sorensen (1997) com base na indústria. Para este autor o que confere tal reflexão, é notar que, se uma indústria abrange várias pequenas empresas, cada uma decidindo autonomamente, mas influenciando suas relações com outras empresas, um padrão geral de desenvolvimento poderá emergir. Exemplos são provenientes do ciclo de vida do produto que

refletem inúmeros consumidores que, autonomamente, porém sob uma influência social decidem adquirir determinado produto. Neste caso a combinação de força estrutural e influências sociais conduzem a um padrão comum de comportamento.

Visando criar uma estratégia que seja eficiente globalmente, Yip (2000) entra em conformidade com Hamel, Doz e Prahalad (1989), assim como Grant (2002) ao dizer que a ação competitiva global constitui um dos conjuntos alavancadores da estratégia global. Deste modo, a organização para competir globalmente opta por determinadas ações, seja compartilhando subsídios entre os países dentro do mesmo negócio, utilizando contra-ataques indiretos, integrando suas ações globalmente e ou determinando seus concorrentes reais e potenciais globais.

No entanto, Krugman (1997) faz uma ressalva especial quanto ao uso do termo competitividade entre nações e empresas. Isto porque “definir a competitividade de uma nação é muito mais problemático do que definir a de uma empresa” (KRUGMAN, p 6, 1997). A premissa de tal pensamento advém da constatação de que se uma empresa não for competitiva no mercado será levada à falência, porém se os países não demonstrarem desempenho econômico satisfatório, a saída não será simplesmente “fechar as portas”. Para os países, “o comércio internacional é muito mais uma questão de intercâmbio (em geral) mutuamente benéfico do que a competição e a rivalidade” (KRUGMAN, 1997 p. 104).

O *status quo* da competição no mundo empresarial, iniciado nos anos 1980 foi impulsionado pelo citado pensamento porteriano, que permitiu uma situação favorável ao imperialismo americano, como menciona Aktouf (2002). Desta forma, segundo este autor, o trabalho de Porter é visto como uma “pretensão heurística” por realizar generalizações, findar interesses financeiros em detrimento a outros tipos, e estar repleto de padrões de conduta para instituições e organizações.

Krugman (1997) também considera equivocado comparar a visão do comércio entre países como uma competição “quase-militar”. Ele afirma que o pensamento convencional constituído por uma visão compartilhada de importantes pessoas, encara o comércio internacional como uma competição com vencedores e derrotados. Este pensamento convencional é denominado por Krugman (1997) de *Internacionalismo Pop*.

Diante dessas premissas apresentadas, percebe-se que a competitividade compreende o motor do capitalismo moderno como afirma Chandler (1999) ao impulsionar as expansões empresariais. Como foi indicado na introdução, “o estímulo à competitividade tem conseqüência direta sobre os preços dos produtos em circulação na economia” (PADUAN, 2005, p. 21). A diversidade de produtos estimula a concorrência local, trazendo melhorias aos produtos e conseqüentemente maiores opções de ofertas aos clientes.

O crescimento do comércio exterior é, portanto, impulsionado pela competitividade, que impulsiona as empresas a adotarem novas estratégias de negócios em prol de maior modernização de seus empreendimentos.

2.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Muitos pesquisadores vêm buscando desvendar o movimento de expansão internacional de empresas em função de distintos fatores tais como competitividade, representatividade da firma para a indústria, proximidade cultural e ou geográfica, entre outros. Neste sentido, diversos modelos frutos de pesquisas acadêmicas descreveram como as empresas partiram para diferentes mercados internacionais, selecionaram estes mercados, e definiram os modos de entrada para tanto.

Um ponto convergente observado entre os autores está em compreender a internacionalização de uma entidade organizacional como parte de um processo, algo que envolve diferentes fases de mudanças em um continuum – desde o começo até o término de um determinado evento (DE VEN, POOLE e SCOTT, 1995). Assim sendo, de acordo com Calof e Beamish (1995, p. 116) a internacionalização de empresas é “um processo de adaptação das operações de uma empresa (estratégia, estrutura, recursos, dentre outros fatores) aos ambientes internacionais” (tradução livre). Melin (1992) também dá ênfase ao processo que envolve a internacionalização. Para este autor a descrição de um processo de internacionalização, assim como outro processo estratégico inclui informação para mudança em termos de escopo, idéia do negócio, orientação da ação, organização de princípios, natureza do trabalho de gestão, dominação de valores e convergência de normas.

De acordo com Melin (1992), assim como Segal-Horn e Faulkner (1999) a mudança pode ocorrer em diferentes medidas e representa grande importância em se tratando de estratégias de internacionalização. A mudança pode partir de um estado aproximado de *status quo* e ir até uma transformação radical. De modo complementar, Welch e Loustarinen (apud Melin, 1992) referem-se a mudanças em internacionalização de empresas, em termos de perspectivas percebidas pelos dirigentes da organização e posicionamento resultantes do processo gradativo de envolvimento em operações em mercados internacionais.

Os primeiros estudos sobre internacionalização do Brasil, realizados pela Fundação Dom Cabral em décadas anteriores a 1980, compreendiam como internacionalização somente as ações que pressupunham a presença física da empresa no exterior. Estes pesquisadores não consideravam o processo como um todo que é extremamente mais abrangente, como descrevem Johanson e Vahlne (1977).

Segundo o CIN – Centro Internacional de Negócios da FIESC o assessoramento de empresas catarinenses que pretendem expandirem-se internacionalmente, atualmente é exercido por este órgão com auxílio das teorias de internacionalização. Deste modo, identifica-se o estágio em que a organização se encontra, e as possíveis situações que a empresa enfrentará. Para Sorensen (1997) os modelos de estágios das teorias de internacionalização, por exemplo, proporcionam um padrão generalizado de internacionalização que pode ser usado para prever e planejar a internacionalização de empresas.

Andersen (1993) classifica as teorias que descrevem o processo de expansão internacional entre dois arcabouços teóricos: o *U-Model* denominado *Modelo de Internacionalização de Uppsala*, no qual o processo de internacionalização se dá em forma de ciclos causais e ênfase na teoria do conhecimento; e o *I-Model* decorrente de autores que, inspirados no modelo anterior, consideraram o processo de internacionalização mais eficiente e inovador quando este advém de uma seqüência de passos planejados e deliberados. Dentre estes autores Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980) Czinkota (2004) e Reid (1981) percebem o processo de internacionalização como produto de uma análise racional e não somente em face do acúmulo de conhecimento e experiência acerca do mercado.

O *U-Model* provém dos pioneiros estudos da Escola de Uppsala na Suécia, desenvolvidos principalmente por Johanson e Vahlne no final da década de 70. Estes estudos perceberam que a

internacionalização de empresas é o produto de uma série de decisões incrementais, de certo modo “inconscientes”, sustentados pela teoria do crescimento da firma de Edith Penrose (apud HEMAIS e HILAL, 2002).

Segundo Penrose (apud HEMAIS e HILAL, 2002) o processo de expansão da firma está relacionado a sua gradual aquisição de conhecimento, suportado pelo acúmulo de experiência coletiva da firma. Ou seja, sob a ótica desta autora, as informações necessárias à expansão da firma, para serem obtidas passam por um processo de procura e descoberta que é desenvolvido seqüencialmente. Além disso, “a ordem em que o processo de busca ocorresse determinaria a seqüência em que as decisões seriam tomadas” (HEMAIS e HILAL, 2002, p. 28).

Deste modo, de acordo com Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização foca na aquisição, integração e uso de conhecimento de forma seqüencial sobre os mercados externos e operações, ampliando assim o grau de comprometimento da firma em seus mercados externos. Isto significa que, quanto melhor forem os conhecimentos acerca do mercado, mais valiosos serão os recursos e mais forte será o comprometimento da empresa com este mercado. Portanto, conhecimento e comprometimento compõem os elementos chaves para a internacionalização de empresas sob a ótica de Johanson e Vahlne (1977). Segundo estes autores a definição de conhecimento é subdividida entre experimental, geral e específico do mercado.

A primeira definição, diz respeito às oportunidades percebidas pela organização, que é usualmente associada a uma condição particular do mercado e não pode ser transferida. A segunda refere-se aos métodos de marketing e características comuns de determinados tipos de consumidores em similaridades no processo de produção. E a terceira definição, trata das características do mercado específico, incluindo o clima dos negócios, os padrões culturais, a estrutura do sistema de mercado e as características do consumidor, das firmas e de seu pessoal.

Na acepção de Davenport e Prusak (1999, p.06) o conhecimento também representa um emaranhado de relações, que inicia a partir da experiência. Desta forma, “o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Neste sentido, o mecanismo básico da internacionalização de Uppsala expressa, por conseguinte, que as operações de internacionalização ocorrem passo a passo (de forma incremental) em face da aquisição gradativa de conhecimento e comprometimento.

Conforme a figura 7 seguinte, Johanson e Vahlne (1977) consideram em seu modelo dinâmico, que os aspectos de “estado” compreendem o comprometimento dos recursos com o mercado (comprometimento com o mercado) e o conhecimento acerca dos mercados externos e operações. Por outro lado, os aspectos de “mudança” são as decisões que levam ao comprometimento dos recursos e a performance das atividades correntes do negócio.

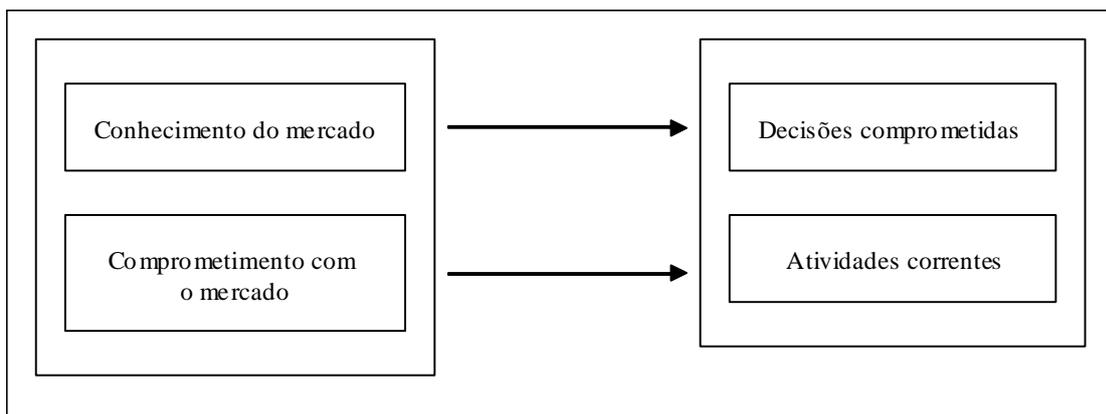


Figura 7 - O mecanismo básico da internacionalização – Aspectos de estado e mudança.

Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p. 26) (tradução livre).

Este processo de internacionalização começa sem atividades regulares de exportação, depois via agentes independentes, posteriormente estabelecendo-se uma subsidiária de vendas no país destino e eventualmente iniciando-se a produção neste país exterior. O seu funcionamento é propiciado de modo incremental, à medida que as barreiras psicológicas são superadas com ganhos de conhecimento e comprometimento.

Com isso, Johanson e Vahlne (1977) identificaram haver um padrão no processo de internacionalização nas empresas estudadas. Primeiramente as firmas efetuaram suas atividades no exterior em países relativamente mais próximos e posteriormente, de modo gradual,

expandiram-se a outros mercados mais distantes. Além disso, outro padrão foi identificado, os primeiros passos no processo de internacionalização eram promovidos pela exportação.

Davenport e Prusak (1999) corroboram com Johanson e Vahlne (1977) ao apresentar a importância de confiança, para a efetividade do conhecimento. De tal modo, a confiança para ser gerada precisa ser visível, generalizada e partindo do topo.

Já o *I-Model* reúne autores como Czinkota (2004) e Reid (1981), bem como mais adiante Kraus (2000) e Yip Biscarri e Monti (2000). Todos estes autores desta corrente consideram o processo de internacionalização por meio de seqüência de estágios deliberados e não emergentes como no *U-Model*, no qual Czinkota (2004) e Reid (1981) descrevem os possíveis modos de entrada no exterior, conforme anteriormente apresentado.

De acordo com Czinkota (2004) seu modelo de internacionalização auxilia as empresas a encontrarem o seu estágio de internacionalização vigente, assim como as mudanças para continuar o progresso. O modelo envolve na primeira fase os elementos: estímulos internos e externos, informação, experiência e percepção, agentes de mudança internos e externos. Na fase seguinte: atividades referentes a informações, mecanismos, comunicação, esforço de vendas, serviço, entrega e regulamentos. Após a firma integrar e avaliar estes elementos há a terceira fase: exportação, que pode ocorrer por acordo, interesse, experimentação, avaliação ou adaptação. Mediante bom desempenho nas exportações a firma parte para a quarta fase: o licenciamento, a franquia ou as alternativas estratégicas.

Czinkota (2004) advoga que ao seguir este modelo, em longo prazo, as firmas se familiarizarão com o mercado internacional, assim como fora à expansão no mercado doméstico, acarretando assim na diminuição de riscos e sucesso na obtenção de retornos. Porém em curto prazo, os dirigentes organizacionais podem enfrentar situações imprevistas e quiçá inaceitáveis como a diminuição dos retornos. Diante desta situação, algumas organizações adotam como medida o fenômeno de regresso da internacionalização, que acontece quando a firma retrai suas vendas internacionais ou retira seus produtos do mercado internacional (CALOF e BEAMISH,1995).

No modelo sugerido por Kraus (2000) voltado à internacionalização de empresas brasileiras, também é considerado o retrocesso nos estágios de internacionalização quando a firma não está totalmente comprometida com sua expansão internacional. De Ven, Poole e Scott

(1995) consideram também os caminhos de regressos da firma como componentes do processo de desenvolvimento de uma entidade, como forma de declínio, ou caminho patológico, ou círculo vicioso de burocracia.

Kraus (2000) define que, no caso das empresas exportadoras brasileiras analisadas, as etapas iniciais de internacionalização (não-exportadora, pré-exportadora e exportadora irregular) compreendem o período de suscetíveis retrocessos. Os motivos identificados para esta situação foram o baixo nível de comprometimento com o mercado exterior e a percepção de maior atratividade no mercado doméstico. A descontinuidade no processo de internacionalização uma vez propiciado é visto por Czinkota (2004) como algo a ser evitado em razão de o processo de internacionalização naturalmente implicar envolvimento de longo prazo da firma para com seu mercado destino.

No modelo de Kraus (2000) são apresentadas quatro grande etapas: pré-envolvimento, envolvimento passivo, envolvimento ativo e envolvimento comprometido como consta na figura 8.

O **pré-envolvimento** representa a fase da empresa com foco estrito no mercado doméstico (empresa produtora não exportadora), podendo estar disposta a realizar atividades preliminares de exportação (empresa pré-exportadora);

Já o **envolvimento passivo** é a fase de estruturação, em que a empresa consoma o ato de exportar envolvendo-se na dinâmica do comércio exterior e pouca adaptação dos produtos (exportadora irregular). Ou quando ela já exporta substancialmente, entretanto via agentes intermediários (exportadora passiva).

Na fase seguinte, intitulada **envolvimento ativo** a empresa rompe com os intermediários e estabelece estratégia exportadora própria.

A última fase denominada **envolvimento comprometido** compreende a atuação em vários mercados, com suporte pós-venda e adequação de produtos aos diferentes clientes.

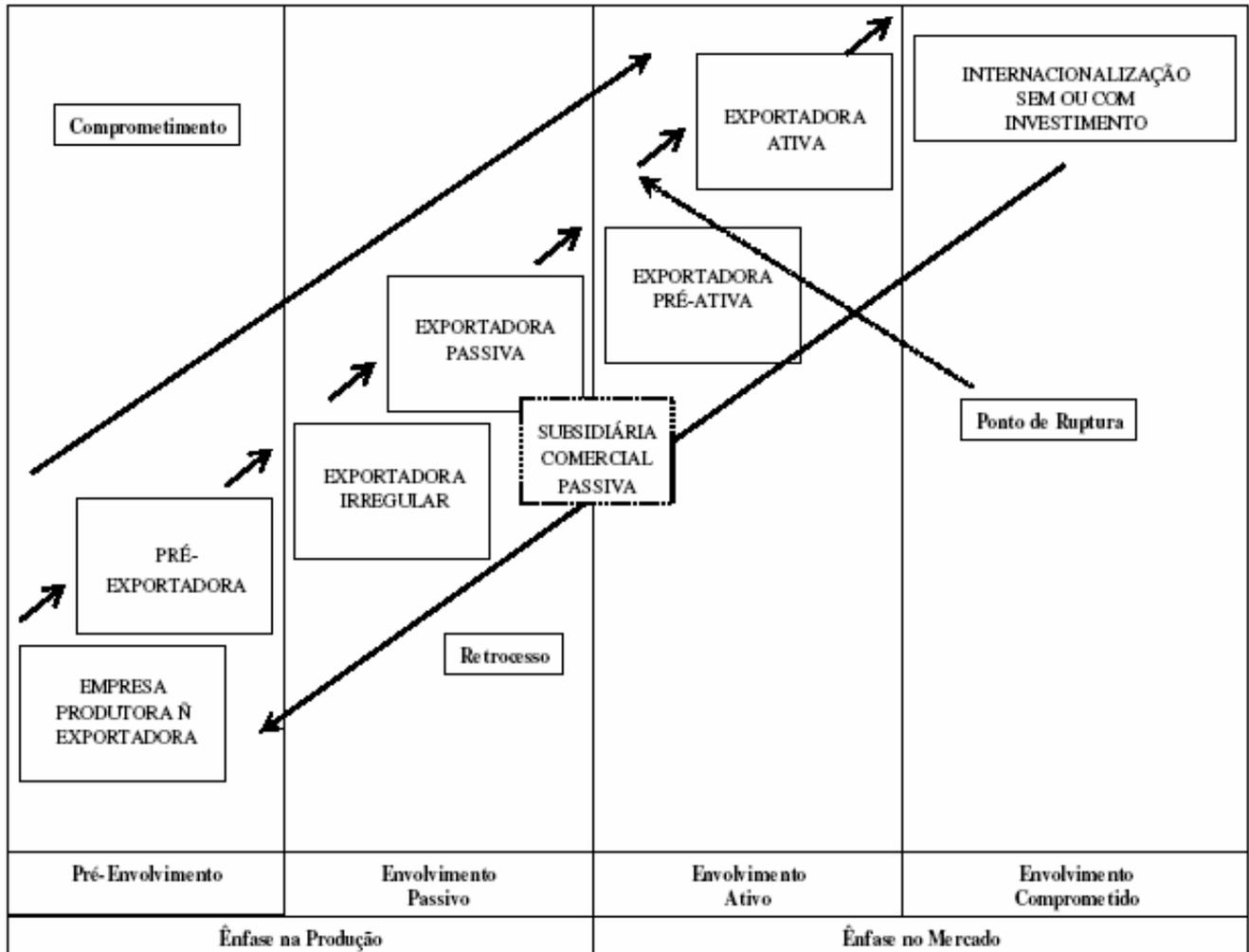


Figura 8 - Modelo de Internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.

Fonte: Kraus (2000).

Ao desenvolver este modelo, Kraus (2000) identificou um perigo enfrentado pelas empresas exportadoras brasileiras, chamado de “armadilha da globalização”. Este termo foi designado para aquelas firmas brasileiras, que no intuito de acelerar seu processo de internacionalização acabam tornando-se dependentes dos agentes intermediários, deixando de explorar o real potencial de seus negócios.

Reid (1981) por sua vez, relaciona fatores comportamentais a cada estágio do processo de internacionalização. Seu modelo é constituído por uma hierarquia de cinco estágios que consistem em (1) consciência sobre exportação, (2) intenção de exportar, (3) experimentação, (4) avaliação e (5) aceitação. Embora o processo seja concebido como uma seqüência de estágios cronológicos, Reid (1981) admite que alguns destes estágios possam ocorrer simultaneamente.

O modelo de Reid (1981) tem início com o reconhecimento de um problema ou uma oportunidade. Esta “consciência” pode emergir de um mercado externo em específico, como uma solução possível para problemas no mercado doméstico. Ou também pelo reconhecimento de potenciais oportunidades de expansão e crescimento. Este estágio é seguido por motivações e atitudes que afetam as expectativas acerca do envolvimento com o exterior e pela escolha do modo de entrada – “estágio de intenção”. O próximo estágio, denominado “experimentação”, representa as primeiras exportações ou as atividades preliminares para levar a organização a exportar. Após este estágio ter alcançado os objetivos de retorno e estabilidade de vendas, a organização já pode avaliar os resultados da exportação – estágio de “avaliação”. No último estágio, intitulado “aceitação”, a organização se deparará com duas opções: uma é rejeitar a exportação e outra é adotar a exportação, o que requer atividades de continuidade e expansão.

Adotando a mesma linha dos autores seguidores do modelo de Uppsala, Yip Biscarri e Monti (2000) também apresentam um modelo de internacionalização para a compreensão do movimento de expansão de empresas, denominado – *the way station model*. Ao aplicar este modelo em 68 médias empresas internacionais americanas os autores diagnosticaram haver melhor performance de internacionalização por parte das organizações que utilizaram uma abordagem sistemática de seqüência de estágios. Além disso, estes autores verificaram que se uma empresa inicia o processo de internacionalização dentro de um enfoque não-sistemático, em algum momento ela sentirá a necessidade de mudar para um modelo mais sistemático. A identificação da ocasião de efetuar esta mudança partirá dos sinais de sucesso e falhas da organização em seu processo de internacionalização.

A abordagem sistemática de Yip Biscarri e Monti (2000) envolve o uso de seis diferentes estágios: (1) motivação e planejamento estratégico, (2) pesquisa de mercado, (3) seleção de mercado, (4) seleção de modo de entrada, (5) planejamento de contingências e problemas, (6) estratégia de comprometimento pós-entrada.

O seguinte quadro 6, desenvolvida pela autora, apresenta uma síntese das teorias de internacionalização abordadas, em adaptação à classificação de Andersen (1993). Ao observar esta tabela, percebe-se que em ambas as abordagens a firma parte de um estado de menor envolvimento, para um maior envolvimento com o comércio exterior. Além disso, há uma preocupação maior por parte dos autores do *I-Model* em estratificar as etapas do processo de internacionalização de empresas, demonstrando o possível caminho a se percorrer quando a organização tem como objetivo se expandir internacionalmente.

No modelo de Johanson e Vahlne (1977), caracterizado pelo *U-Model*, há apenas três fases marcantes no processo de internacionalização. Já nos modelos seguintes do *I-Model*, pode-se observar um aumento gradativo no número de fases. Czinkota (2004) e Kraus (2000) apresentam quatro fases, Reid (1981) por sua vez, traz cinco fases e por último Yip, Biscarri e Monti (2000) trazem seis fases. É interessante observar que quando o processo de internacionalização torna-se pretendido e planejado, o número de fases é ampliado em uma iniciativa de deixá-lo mais consolidado.

Czinkota (2004) considera em seu último estágio (fase 4) o sistema de licenciamento, franquias ou outras alternativas estratégicas, que equivale ao envolvimento comprometido de Kraus (2000). O primeiro autor não identifica qual modo de entrada seria mais vantajoso, mas cita-os. O segundo autor considera que no último estágio a firma se compromete com vários mercados, porém não define qual maneira, assim como Czinkota (2004). Entretanto, Kraus (2000) admite que a fase de comprometimento é acompanhada de suporte pós-venda e adequação de produtos aos diferentes clientes.

Já para Reid (1981) na mesma fase 4, a organização ainda está avaliando os resultados das atividades de exportação, para somente na fase 5 aceitar um envolvimento mais comprometido. De modo similar a Reid (1981) os autores Yip, Biscarri e Monti (2000) definem que a fase 4 compreende o momento de escolha dos modos de entrada. No entanto, é somente na sua última fase, de número 6, que a organização se compromete com a internacionalização, desenvolvendo atividades de pós-venda, assim como Kraus (2000).

U-Model		I-Model				
Johanson e Vahlne (1977)		Czinkota (2004)	Kraus (2000)	Reid (1981)	Yip Biscarri e Monti (2000)	
estágios de internacionalização	1	sem atividades regulares de exportação	estímulos internos e externos, informação, experiência e percepção, agentes de mudança internos e externos.	pré-envolvimento	consciência sobre exportação	motivação e planejamento estratégico
	2	exportação via agentes independentes	atividades referentes a informações, mecanismos, comunicação, esforço de vendas, serviço, entrega e regulamentos.	envolvimento passivo	intenção de exportar	pesquisa de mercado
	3	estabelecimento de subsidiária de vendas/produção	exportação, que pode ocorrer por acordo, interesse, experimentação, avaliação ou adaptação.	envolvimento ativo	experimentação	seleção de mercado
	4		licenciamento, franquia ou alternativas estratégicas.	envolvimento comprometido	avaliação	seleção de modo de entrada
	5				aceitação	planejamento de contingências e problemas
	6					estratégia de comprometimento pós-entrada

Quadro 6 - Principais aspectos das teorias de internacionalização abordadas.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Johanson e Vahlne (1977), Czinkota (2004) e Kraus (2000), Reid (1981) e Yip, Biscarri e Monti (2000).

Contudo, de modo geral, Harrison et. Al. (2000) expõem que para uma empresa obter sucesso com a internacionalização é necessário que ela disponha de cinco ingredientes básicos, aliados a seqüência de passos de um modelo específico de internacionalização. Estes ingredientes, portanto, são:

- Desenvolver uma clara articulada missão que reflita o sério comprometimento para com as atividades de negócios internacionais;
- Desenvolver a habilidade de identificar e ajustar rapidamente às necessidades dos consumidores e às oportunidades do mercado internacional com produtos que claramente reflitam a vantagem competitiva da empresa;

- Desenvolver a habilidade para compreender o comportamento do consumidor em diferentes culturas e avaliar a natureza das mudanças que venham a ocorrer;
- Ter habilidade para desenvolver e manter a qualidade produtos competitivos internamente e também externamente;
- Desenvolver freqüentes e efetivos estudos de mercado para identificar mercados internacionais e seus respectivos requerimentos.

O processo de internacionalização de empresas requer uma série de requerimentos, ou adaptações estratégicas incluindo a estrutura organizacional, o marketing, o produto e assim por diante, conforme salienta a literatura especializada. A contribuição de cada autor analisado reside no fato de que estes trouxeram novas reflexões em torno do tema *internacionalização de empresas*, ao refutar determinados preceitos emitidos pelos modelos anteriores, no sentido de aprimorar o entendimento deste processo.

Segundo Sorensen (1997) devido à diversidade das teorias, a internacionalização pode ser compreendida por meio de quatro categorias: os modelos e estágios, os modelos contingenciais (proposição de adaptação-planejamento), os modelos de (inter)ação (pelo tamanho das oportunidades internacionais através de interação e *networking*) e os modelos de construções sociais (a criação de um contexto internacional).

A internacionalização de empresas dentro dos **modelos de estágios** ocorre por um processo seqüencial e ordenado, subdivididos entre dois grupos: um grupo com base no aprendizado e no acúmulo de experiência e o outro alicerçado na adaptação às mudanças do ambiente. Dentro deste enfoque, a empresa se move por meio de uma série de estágios, no qual cada estágio provê os pré-requisitos necessários para atingir o posterior estágio de internacionalização.

Nos **modelos contingenciais** a internacionalização de uma firma depende do ambiente, ou seja, depende do mercado, das condições de demanda, da estrutura da indústria e das políticas governamentais. Dentro desta visão, não se espera um padrão generalizado de internacionalização em face das diferenças nas condições ambientais. A firma é vista como um sistema aberto e não existe um melhor modo para a sua internacionalização. A tarefa da gestão é analisar da melhor

maneira o ambiente hostil (oportunidades e ameaças) e recursos internos (forças e fraquezas), definir um critério de decisão e trabalhar acima da alternativa ótima. Os modelos contingenciais podem ser divididos em dois grupos: o primeiro “if..then” estipula as condições a serem preenchidas pela empresa para levá-la a realizar uma ação. O segundo, “estrutura conceitual” (tradução livre) descreve o ambiente por uma série de conceitos ou fatores a serem considerados pela organização. Este enfoque estipula o relacionamento entre os conceitos, porém não estipula a ação tomada pela empresa. Com isso, devido à complexidade do ambiente, ao adotar um conceito, a empresa pode acabar por não encontrar apropriadas definidas respostas e ações.

Enquanto os modelos contingenciais estipulam que todas as situações devem ser cuidadosamente observadas e planejadas com base nos resultados de análises da situação, os **modelos de (inter)ação** são baseados na ação de relacionamentos duradouros.

Já com base nos modelos de **internacionalização como uma construção social** busca-se explicar a internacionalização por meio das percepções e comportamentos dos gestores individuais das firmas. Assim, interpretações dos gestores, suas ações, e as perspectivas principais dos processos sociais são analisadas pela interação entre os gestores, resultando em um senso comum de comportamento extraído de ações cotidianas.

Assim sendo, de acordo com Sorensen (1997) um bom gestor dentro dos modelos de estágios é a pessoa que consegue identificar o estágio vigente e planejar o seguinte. No modelo contingencial o bom gestor é aquele que possui capacidade analítica, assim como a empresa possui uma seção de pesquisa de marketing para a definição de problema, análise da situação e proposta de soluções. No caso do modelo de (inter)ação, o bom gestor é o indivíduo que possui a capacidade de relacionar com os outros e acessar os recursos, incluindo informação desenvolvida pelos outros. E por fim, o bom gestor, atuante dentro de uma visão baseada em construção social é aquele capaz de desenvolver percepções únicas do mercado e da indústria, gerando ações únicas.

2.3.1 Críticas aos modelos de estágios de internacionalização

Contudo, novos e relevantes estudos provenientes de avaliações anteriormente efetuadas e confrontadas em um mecanismo de realimentação trouxeram contribuições para a formulação de novas teorias. Assim como todo processo científico, as críticas aos modelos de internacionalização sugerem exatamente esta reflexão para a elaboração de novas propostas teóricas.

De acordo com Hemais e Hilal (2002), há um grupo de autores que criticam fundamentalmente os pressupostos do *U-model*. Dentre as críticas está a falta de atenção do *U-model* quanto aos modos de entrada fusões e aquisições, franquias e licenciamento. O modelo dinâmico de Uppsala aborda somente exportações esporádicas, agente exportador e as subsidiárias de vendas e produção. Além disso, é apontado que o modelo não deveria ser aplicado a firmas e indústrias que operassem em mercados altamente globalizados. Nestes casos, advoga-se que desenvolver medidas para reduzir a distância psicológica não seria suficiente. Os próprios mercados possuem forças competitivas ou outras variáveis que fazem prevalecer os modelos mais deliberados de expansão internacional.

Em termos estratégicos, a diminuição da distância psicológica do *U-model* também não poderia explicar a acelerada entrada de empresas em mercados distantes. “Uma vez que as firmas estão cada vez mais expostas à concorrência global, pode-se afirmar que a concorrência em um mercado tem efeito em outros mercados” (HEMAIS e HILAL, 2002, p. 29). Ainda com relação ao modelo *U-model*, Andersen (1993) afirma que não foram apresentadas condições iniciais de internacionalização. Este modelo não explica porque e como o processo se inicia, tampouco as conseqüências e os tipos de organizações que são analisadas. Além disso, os autores não discutem fatores que podem influenciar no processo, e a relação entre os estágios é considerada vaga. Hemais e Hilal (2002) acrescentam que uma das dificuldades deste modelo é referente à difícil percepção de rompimento de uma fase e início da outra.

Reid (1981) também critica alguns modelos de processo de internacionalização por ele analisado, o que inclui também o *U-Model*. Primeiramente, para este autor nestes modelos de internacionalização não há distinção entre a expansão internacional efetuada por pequenas e grandes empresas. Para Reid (1981) esta diferença é considerada importante, pois o

comportamento de entrada exterior é provável de ser mais estruturalmente determinado pelas grandes empresas.

O segundo problema é de ordem metodológica, pois embora a maioria dos estudos faça menção à tomada de decisão, ela está basicamente focada em experiências de comportamentos passados.

Outra ressalva de Andersen (1993) corresponde ao caráter prescritivo que os modelos de internacionalização possam parecer. Os modelos de processos de internacionalização, para este autor representam um potencial modo de explicar os estágios iniciais de entrada em mercados internacionais. Ele indica que o comportamento das empresas no cenário internacional deve ser concebido por diferentes métodos, suscetíveis a refinamentos e elaborações a partir de novos estudos de caso.

Não obstante, referente aos modelos *I-model*, Andersen (1993) afirma que, embora alguns autores tenham tentado explicar mais especificamente cada estágio há a dificuldade de delimitar estes estágios. E ainda, que a relação entre os estágios se dá basicamente por argumentos intuitivos.

Kraus (2000) defende o ponto de vista de Andersen (1993) a par do entendimento de que os modelos de internacionalização foram desenvolvidos sob realidades distintas de negócios e, portanto, são inadequadas para explicar a realidade brasileira.

Por outro lado, de acordo com Seifríz (2002) ao aplicar o modelo de Kraus para a compreensão do processo de internacionalização de uma empresa catarinense, foi percebido como possível, sim, pular algumas etapas deste modelo proposto. Isto leva a crer que cada organização é provida de diferentes aspectos, restringindo assim a formulação de generalizações.

Para as nossas empresas, a participação no comércio internacional passou a ser crítica, pois há a necessidade de “queimar-se” etapas e acelerar o processo de internacionalização destas empresas devido ao relativo atraso provocado pela recente política protecionista, o que, não raro, prejudica e desestimula potenciais candidatos (SEIFRIZ, 2002).

No caso estudado por Seifríz (2002) não houve o “ponto de ruptura” caracterizando a passagem de empresa passiva para ativa. Pelo contrário, a empresa mesmo tendo iniciado suas

exportações por meio de um agente internacional, assim que pôde, optou por estabelecer parceria com seus importadores distribuidores, sem intermediários e mantendo sua própria marca.

O que se pode observar neste caso vai ao encontro da afirmação de Sacramento et. al (2002, p. 221) sobre sua análise multicasos, no que diz respeito à veracidade das teorias de internacionalização.

Nenhuma teoria parece ser capaz de explicar todos os aspectos da internacionalização para todas as empresas, mas as teorias parecem explicar satisfatoriamente como as empresas se movem no processo de internacionalização, particularmente durante os primeiros passos deste processo.

Sorensen (1997) expõe haver três comuns pontos críticos referentes aos modelos de estágios: Primeiro, por ser comum a presença de empresas que não passem por um período consolidado no mercado interno antes de se expandirem internacionalmente. Segundo, devido ao fato de haver a possibilidade de regresso ao mover de um estágio mais elevado de comprometimento para um mais baixo. Por último, não menos importante, por ser freqüente o caso de empresas que não se movem além de um certo estágio.

Desta forma, observa-se como plausível a aplicação de mais de uma perspectiva de análise do processo de internacionalização de empresas, de acordo com as abordagens estratégicas da organização em questão.

2.4 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia tem sua origem histórica associada à arte militar. Desde o tempo antigo, o emprego da estratégia esteve fortemente relacionado à aplicação de forças em grande escala contra um inimigo. Segundo Ansoff (1977) a estratégia, em razão de sua amplitude opõe-se à tática, que é um esquema específico de aplicação de recursos disponíveis.

Não obstante, a ligação com o uso no meio empresarial foi proporcionada em 1948 por Von Neumann e Morgenstern em sua teoria dos jogos. Esta teoria, como foi apresentada por

Grant (2002) fornece uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, independentemente de sua origem, se na guerra, na política, ou em atividades empresariais.

O conceito de estratégia recebeu dois significados de acordo com Ansoff (1977): estratégia pura e estratégia maior ou mista. A tipologia “estratégia pura” representa uma manobra, ou uma série específica de manobras de uma empresa, tal como um programa de desenvolvimento de produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente delineados. Já a “estratégia maior ou mista” é uma regra estatística de decisão para ajudar a escolher a estratégia pura específica que a empresa deve adotar numa dada situação.

Embora a teoria dos jogos não tenha resultado em muitas aplicações práticas, ela revolucionou a maneira de pensar a respeito de problemas sociais, em geral, e de problemas empresariais em particular. Alguns autores recorreram à teoria dos jogos para definir a estratégia como um conjunto de áreas específicas em termos de produtos e mercados enquanto outros a definiram no sentido militar, como o conceito amplo do campo de atuação da empresa (ANSOFF, 1977).

Conforme apresenta Mintzberg (2000) em sua obra *Safári de Estratégia*, a estratégia é um processo de mudança de perspectivas que engloba diversas abordagens, de diferentes escolas do pensamento. Estas abordagens incluem a escola do Design, do Planejamento, do Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a do Aprendizado, a do Poder, a Cultural, a Ambiental e a da Configuração.

Entretanto, Volberda (2004) traz uma diferente classificação de estratégias dentro de um enfoque seqüencial, que está subdividida entre as perspectivas clássicas, modernas e pós-modernas.

As **perspectivas clássicas em estratégia** têm como ponto de partida um planejamento integrado, com ênfase nos conceitos de metas, alocação de recursos e planos. As estratégias são fruto de um “processo de planejamento deliberado (formal), iniciado pela cúpula (hierárquico), baseado em análise industrial elaborada (racional), e focado no desenvolvimento de uma estratégia corporativa coesa e ambiciosa (consistente)” (VOLBERDA, 2004, p.3). Esta perspectiva considera os principais autores desta corrente Andrews, Chandler e Porter.

Já as **perspectivas modernas em estratégia** apresentam-se como um processo complexo, desconexo e desordenado de modo descritivo, em lugar de prescritivo como nas perspectivas

clássicas. Os autores que contribuíram com estas abordagens foram Lindblom, Mintzberg e Quinn. No qual, Lindblom se apresenta como precursor em conceituar o processo incremental "híbrido" que se difere de uma perspectiva racional linear. (VOLBERDA, 2004).

Não obstante, as **perspectivas pós-modernas em estratégia** fornecem as respostas às questões sobre adaptação, pois para atingir tamanha transformação são necessárias não somente opções estratégicas e recursos. “A adaptação exige que os participantes sejam capazes de prover sentido aos ambientes em que estão inseridos, e entendam a que devam se adaptar” (VOLBERDA, 2004, p. 04).

Esta perspectiva estratégica é igualmente adotada por Zeithaml e Bitner (2003) dentro do enfoque do marketing quando estas autoras discorrem sobre recuperação de serviços. Elas apontam como necessário o envolvimento da organização como um todo na implementação de estratégias de recuperação do serviço percebido negativamente pelo cliente. Assim, as estratégias devem ser absorvidas pela cultura organizacional e adaptadas para que os resultados sejam alcançados.

Mintzberg (2000, p. 30) corrobora com esta análise ao afirmar que a “estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização por meio de suas intenções e/ou pelas suas intenções”.

Isto também conduz aos esquemas interpretativos de Ranson, Hinings e Greenwood (1980) em que os “esquemas estratégicos” formam os pressupostos pelos quais a empresa se adapte às mudanças competitivas.

As estratégias dependem de decisões, que embora distintas, são interdependentes e complementares, de acordo com Ansoff (1977). Ou seja, as decisões estratégicas asseguram a escolha apropriada de produtos e mercados da empresa, a existência de procura adequada, e a capacidade da empresa para conquistar mercado. A estratégia impõe exigências operacionais: decisões em relação a preços e custos, programação da produção com vistas a atender a procura, sensibilidade a alterações das necessidades dos clientes e de características tecnológicas. A estrutura administrativa deve proporcionar um clima apropriado para o atendimento das exigências.

Nesse sentido, para Ansoff (1977) a “estrutura segue a estratégia”, haja vista que as características em termos de produtos e mercados criam necessidades operacionais, e estas, por

sua vez, determinam a estrutura das relações de autoridade e responsabilidade, os fluxos de trabalho e informações dentro da empresa.

De outro modo, segundo Mintzberg e Ahstrand (1999) as estratégias são categorizadas em três grandes grupos.

O grupo 1, possui natureza normativa, o que implica mais atenção para o “modo” que as estratégias são formuladas em detrimento daquilo que as concebem. Este grupo é assim composto pelas escolas do Design, Planejamento e Posicionamento. O grupo 2 apresenta seis linhas de pensamento com foco no processo de concepção, que estão representadas nas escolas Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental. E por último, Mintzberg (2000) apresenta uma síntese dos grupos anteriores por meio do grupo 3, que seria então a escola da configuração.

A Escola Empreendedora, por exemplo, com sua origem na teoria da destruição criativa de Schumpeter (1947) focaliza o processo de formação de estratégia pela influência do líder. Sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério formam os elementos da visão da estratégia como *perspectiva*. Esta visão representa o senso de direção da organização, que é movida pela inovação.

Um líder pode ser tanto o fundador da organização, como o gerente ou outra pessoa que exerce grande papel de influência (MINTZBERG, 2000). Ele apresenta comumente entre várias características atribuídas à personalidade empreendedora, fortes necessidades de controle, de independência e de realização, ressentimento em relação à autoridade e a tendência de aceitar riscos moderados. No entanto a escola empreendedora apresenta algumas deficiências. Ela funciona bem para os primeiros anos de vida da organização devido ao senso de direção e integração. Já nos anos subseqüentes esta estratégia pode representar riscos à organização, principalmente quando o líder vier a faltar. A formação da estratégia inteiramente proveniente do comportamento de um único indivíduo pode ser vista como uma faca de dois gumes. Se por um lado ela encoraja a flexibilidade e a adaptabilidade, e insere o gestor na operacionalização, por outro ela pode mantê-lo nas nuvens.

Na Escola Ambiental, o ambiente é percebido como o elemento central, ao invés de entendê-lo apenas como um componente do conjunto de forças que circundam a organização (ZUCKER, 1997 apud MEYER e ROWAN, 1977). Em sua forma mais moderada, as visões desta

escola forçam os tomadores de decisão estratégica considerarem o leque disponível de poderes decisórios, em função das forças e demandas do contexto externo. Ainda, esta abordagem possibilita delinear diferentes dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. Assim, a escola ambiental é acompanhada por dois grupos teóricos: os ecologistas de população e os teóricos institucionais. O primeiro grupo postula que as condições externas forçam as organizações a satisfazerem as demandas do ambiente externo, caso contrário, as organizações serão eliminadas. Já no segundo grupo, as organizações são guiadas a incorporarem práticas e procedimentos definidos pelos conceitos racionais do trabalho organizacional que são dominantes e institucionalizados na sociedade (MEYER e ROWAN, 1977).

Na teoria institucional as regras institucionalizadas da sociedade definem novas situações organizacionais, redefinem as já existentes e definem os meios para lidar racionalmente com cada uma delas. Portanto, produtos, serviços, técnicas, políticas e programas institucionalizados funcionam segundo Meyer e Rowan (1977) como *mitos* do ambiente organizacional, que atingem sua legitimidade com base na suposição de que eles são racionalmente efetivos, ou decorrente de mandatos legais. Com isso, o sucesso organizacional dentro desta perspectiva institucional depende de outros fatores além de coordenação eficiente e controle das atividades produtivas. Independente de sua eficiência produtiva, organizações que existem em ambientes altamente elaborados e conseguem tornarem-se isomórficas com esses ambientes ganham legitimidade e os recursos necessários para sobreviverem (MEYER e ROWAN, 1977).

De todo o modo, a função da estratégia para as organizações é de direcionar, permitir a canalização de esforços dos indivíduos, definir – dar sentido às práticas organizacionais e gerar coerência interna, por meio da “ordem e não a ambigüidade” (MINTZBERG e AHLSTRAND, 1999, p. 13). Sendo assim, em decorrência das diferentes maneiras de enxergar a estratégia, exigidas pelos diferentes tipos de organizações, Mintzberg (2001) propõe cinco definições - os chamados *5 Ps da Estratégia* (plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva) no sentido de auxiliar a definição de um melhor estilo gerencial.

A **estratégia como plano** é formada por um conjunto de diretrizes que antecede a ação, de modo consciente e deliberado. Podem ter características gerais ou específicas. Por se tratar de um plano, as estratégias líderes estabelecem orientações para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em seguida, a **estratégia como pretexto** está contida no plano e pode ser identificada como uma “manobra” a fim de suplantar o competidor. É considerada uma ameaça, “um blefe” para a organização tirar vantagens sob seus rivais.

Por outro lado, a **estratégia como padrão** é tida por um fluxo de ações cujo foco está no comportamento resultante. Há consistência no comportamento estabelecido por um determinado período de tempo, mesmo que este não seja pretendido. Para Quinn (2001, p. 20) estratégia “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”.

Além disso, a **estratégia como posição** é a maneira pela qual a organização é posta no ambiente. A estratégia depende do posicionamento no qual a organização se encontra sobre um determinado contexto composto por uma série de competidores ou em relação a mercados ou ao ambiente geral. Esta estratégia funciona como uma força mediadora e harmonizadora em relação ao ambiente.

A Nestlé pode ser analisada sob a ótica da estratégia como posição, pois apresenta variada gama de produtos para cada país que se encontra sediada em razão da sua estratégia de posicionamento. À medida que o retorno vai aumentando, a empresa vai progressivamente introduzindo mais itens chamados de “escala”, como água mineral, chocolates e alimentos preparados. Desta forma esta empresa possui 85% do mercado de café instantâneo no México, 66% de leite em pó em Filipinas e 70% de sopas no Chile (HILL, 2002). No ano de 2003, segundo a gerente geral, os únicos produtos comercializados pela Nestlé na Romênia eram uma linha restrita de biscoitos e café. No Brasil, entretanto, o número de produtos era aproximadamente seis vezes maior.

Finalmente, a **estratégia como perspectiva** representa uma visão mais alargada implicando, não somente o ambiente externo, mas igualmente o interno. Corresponde não apenas a uma visão escolhida, mas a uma maneira enraizada de ver o mundo. A questão fundamental gira em como as intenções são concebidas na mente humana e que intenções realmente são providas de significado. E assim, o “caráter” da organização é formado por comprometerimentos distintos e integrados aos modos de agir e reagir nela contidos (SELZNICK, 1957 apud MINTZBERG e QUINN, 2001). Ao se fazer uma analogia, as estratégias estão para as organizações, na mesma proporção em que a personalidade está para o indivíduo.

Para Porter (1996) a essência da estratégia é escolher como desenvolver atividades que sejam diferentes das atividades praticadas pelos rivais, objetivando um melhor posicionamento. Além disso, a primeira condição para a definição de estratégia, de acordo com Porter (1991) é identificar as características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e, por conseguinte, a rentabilidade da indústria. Segundo Porter (1999) as cinco forças competitivas compreendem: ameaça de novo entrantes, poder de barganha de fornecedores e clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, e corrida pela posição.

A força competitiva **ameaça de novos entrantes**, pode se dar por meio de economias de escala, impedindo com que os novos concorrentes entrem com pequenas quantidades. Desta forma ou eles entram com grandes volumes na distribuição ou força de vendas ou eles têm de agüentar os elevados custos.

Também esta barreira pode ocorrer com base na diferenciação do produto ou serviço. Isto é possível criando-se valor à marca para dificultar com que os novos entrantes conquistem a lealdade dos clientes. Greenwald e Kahn (2005) fazem um ressalva quanto à diferenciação nos dias de hoje, pois mediante a globalização da manufatura há o aumento da competição, inclusive por conta de empresas que produzem produtos falsificados de alta qualidade e perfeição. Além disso, muito embora a diferenciação proteja a corrida de redução dos preços, a entrada de um novo concorrente certamente acarretará em diminuição na lucratividade das empresas que detiveram o domínio do mercado. Isto significa que uma empresa, como a Nestlé, mesmo mantendo uma posição líder terá seu lucro afetado pelas pressões dos concorrentes.

Ainda, esta força competitiva é conquistada pelas altas necessidades de capital para publicidade, desenvolvimento, ou instalações que são exigidas para entrar no mercado, relacionada às desvantagens de custo, que acontecem em face da curva de experiência³ de determinada empresa. Isto engloba a propriedade de tecnologia, acesso às melhores fontes de matéria-prima, subsídios concedidos pelo governo, ativos adquiridos com preços de época pré-inflacionária, patentes, ou localizações favoráveis.

A diminuição dos custos na curva de experiência pode ser obtida com o constante aprendizado em termos de tecnologia, gestão e produção, bem como pelas economias de

³ Refere-se à sistemática redução nos custos de produção que foram observados no decorrer do período de vida de um produto (HILL, 2002).

localização. Este último fator, segundo Hill (2002) ocorre mediante desempenho de atividades de criação de valor em localização ótima, em qualquer parte do mundo.

Um exemplo de economia de localização pode ser observado com o caso do Mini – automóvel da BWM, em que o design é realizado na Itália, os motores são fabricados na França, a tecnologia desenvolvida na Alemanha e a montagem na Inglaterra. Com essa estratégia a BMW conquistou a localização ótima para cada etapa da cadeia de valor com os objetivos de reduzir custos e obter diferenciação no seu produto em relação aos concorrentes. Desta forma, a Itália foi escolhida como o destino para o design no sentido de diferenciar o estilo já característico dos BMWs que são desenvolvidos na Alemanha. Optou-se pelos motores franceses em decorrência da capacidade destes em desenvolver motores menores. A decisão em desenvolver a tecnologia na Alemanha residiu no fato de a maioria dos engenheiros da empresa trabalharem neste país. E por último, não menos importante, a escolha da montagem na Inglaterra se deu em face de o Mini ser um modelo de carro originalmente britânico, o que reforça a imagem de um automóvel *made in England*.

Outra barreira aos novos entrantes, configura-se pelo acesso aos canais de distribuição, incidindo principalmente no varejo, cujas prateleiras já se encontram preenchidas, provocando grande esforço de promoção e ou investimento por parte dos concorrentes.

Com base na política governamental, é possível também impedir a ação dos novos entrantes pela introdução de restrições de acesso à matéria-prima e requisitos de licenciamentos, por exemplo.

A força competitiva seguinte é caracterizada pelo **poder de barganha de fornecedores e clientes**. Um fornecedor poderoso pode exercer poder de barganha ao aumentar os preços dos produtos ou diminuir a qualidade dos produtos vendidos. Já o cliente poderoso pode forçar a empresa pelas compras de grandes volumes, requerendo preços reduzidos, ou ainda influenciando as decisões de compras de seus clientes finais (como no caso do varejo). Segundo Porter (1999) a maioria dos consumidores estão propensos a se preocupar com a variação dos preços em face de produtos ou serviços sem diferenciação e com qualidade inferior.

Abrindo um parêntese, é interessante ponderar uma crítica de Shapiro (1995) dirigida ao aspecto de panacéia que a maioria das técnicas de gestão se apresentam, em especial aos estudos de Porter, que segundo a autora, são repletos de generalizações. Para esta autora cada negócio

tem sua peculiar abordagem estratégica em função de seu produto ou serviço, clientes, relacionamento com fornecedores, dentre outros aspectos. Isto significa que cada produto ou serviço tem grande potencial de alcançar a diferenciação, bem como levar os custos em consideração.

Outra deficiência apontada por Grant (2002) quanto as cinco forças competitivas de Porter (1999) é que elas discorrem pouco sobre a interação competitiva entre os jogadores, enxergando a rivalidade e a barganha como elementos competitivos por natureza. Segundo Grant (2002) no jogo competitivo é também interessante considerar os produtos complementares, no qual as firmas concorrentes unem seus produtos para tornarem-se mais fortes e conhecidas, por exemplo.

A seguinte força competitiva **ameaça de produtos ou serviços substitutos**, diz respeito à ameaça que produtos de semelhante desempenho possam representar para a participação do mercado das empresas de determinado setor.

E por último, como o centro de análise de Porter vem à força competitiva **corrida pela posição**, que é balizada pelo conjunto de ações competitivas incluindo redução de preços, publicidade e lançamento de novos produtos. Deste modo, produtos, consumidores e competidores fazem parte das principais preocupações de Porter para a formulação da estratégia, que é considerada por Fleury e Fleury (2003) como uma abordagem “de fora para dentro”.

Para tanto, Porter (1991) afirma que as organizações têm como ponto de apoio três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas que são liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Em suas primeiras análises de estratégia, para uma empresa ser bem sucedida e atingir vantagem competitiva ela deveria optar por uma das três abordagens. Porém, mais adiante Porter (1996) define que as estratégias podem variar conforme as mudanças estruturais na indústria de cada organização.

As estratégias também podem ser vistas decorrentes de “um modelo no fluxo de decisões”, sendo tanto deliberadas (pretendidas ou intencionais), quanto emergentes (realizadas na ausência de intenções explícitas), de acordo com Mintzberg e Walters (1985). No entanto, os vários tipos de estratégias estão situados num contínuo entre a estratégia deliberada e a emergente.

Por fim, Ansoff (1977) considera que um dos principais componentes da estratégia empresarial em termos de produtos e mercados é a sinergia, que se refere às características

desejadas do ajustamento entre a empresa e seus produtos e mercados, em que o desempenho combinado é superior à soma de suas partes.

2.5 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Muitas forças estão levando as empresas à globalização, no sentido de expandir sua participação em mercados estrangeiros. Uma razão é dada às transformações contemporâneas ocorridas no âmbito da revolução nas comunicações, informações e tecnologias. Outra razão é proveniente da crescente concorrência estrangeira, sendo este o fator mais dinâmico que os anteriores, pois apresenta rápida resposta às mudanças ambientais, criando barreiras competitivas significativas. Contudo, por influência destes fatores há a figura do cliente global que anseia pelos mesmos produtos no mundo inteiro, propiciando a padronização destes. Isto ocorre porque os gostos estão ficando cada vez mais próximos e assim “as pessoas querem comprar os produtos melhores e mais baratos – não interessa de que parte do mundo eles venham” (OHMAE, 1999 p. 219). Além disso, há o impacto político nos negócios internacionais, por onde governos com variados incentivos financeiros e não-financeiros atraem investimentos internacionais e promovem o desenvolvimento de sua indústria. Em virtude destes programas, oportunidades de negócios têm sido criadas, permitindo a abertura de fronteiras entre países para viabilizar a padronização de seus procedimentos e sistemas nacionais e adotar valores e atitudes aceitáveis internacionalmente (HARRISON et al, 2000).

Como resultado, as empresas internacionais por estarem expostas a um espectro mais amplo de estímulos ambientais adquirem vantagens competitivas em relação às empresas nacionais (BARTLETT e GHOSHAL, 1986). Este movimento é ascendente à medida que as empresas marcam sua presença no exterior, reunindo e utilizando sistematicamente as ricas informações do ambiente externo que não seriam possíveis de coletar apenas em território nacional.

Esta possibilidade permite um dinâmico aprendizado que se traduz em conhecimento sobre o mercado e concorrentes, assim como representa uma maneira de desenvolver o diferencial de produtos tanto em termos de design, função ou tecnologia – que igualmente poderão ser revertidos no mercado doméstico. Harrison et. al. (2000) advogam que a organização

que dispõe de uma vantagem competitiva inicial, terá maior probabilidade de ampliar este benefício ao exterior.

Haas e Neumair (2006) corroboram com Bartlett e Ghoshal (1986) apontando que o maior erro na formulação de estratégias de internacionalização é apenas pensar neste processo em uma via (da empresa local para o exterior). Segundo estes autores, o processo para ser completo necessita ser constantemente alimentado por meio de comunicação e *feedback* entre a empresa local e o elo de conexão do exterior (cliente, parceiro e ou subsidiária). Caso contrário, a situação da empresa neste novo mercado será comprometida pelos prováveis problemas de adaptação.

Uma solução vislumbrada por Yip (1996) para a eficiente entrada em mercados externos é procurar por mais necessidades comuns entre os clientes, pois, assim, cria-se um trampolim para entrada em novos países, o que aumenta a chance de obter sucesso com um produto global. No entanto, segundo Yip, Biscarri e Monti (2000) a vantagem competitiva inicial não tem efeito direto na vantagem competitiva adquirida. Isto é, se a empresa inicia com uma posição de vantagem competitiva, não significa que irá mantê-la ao entrar em mercados internacionais. Além disso, estes autores afirmam que para a maioria das empresas, a internacionalização ocorre de maneira emergente, fruto de uma abordagem *ad hoc*, ou não sistemática de internacionalização. Entretanto, quando se utiliza um enfoque deliberado e emergente, admite-se a seqüência de estágios de forma sistemática dentro do contexto organizacional, possibilitando uma melhor performance da empresa frente aos desafios dos mercados. Isto é, mesmo a organização ter iniciado seu processo de internacionalização de modo emergente, haverá um momento no qual será tempo de mudar para um enfoque mais deliberado.

As necessidades dos clientes aliadas a outros fatores compõem os elementos essenciais para a formulação de estratégias de internacionalização. De acordo com Bartlett e Ghoshal (1999, p. 187) “a importância estratégica de uma unidade de um país específico é fortemente influenciada pela importância de seu ambiente nacional para a estratégia global da empresa”.

Em contrapartida Grenwald e Kahn (2005, p. 103) defendem que a estratégia deve ser desenvolvida localmente ao invés de globalmente, pois “quanto mais local for uma estratégia empresarial, melhor será a sua execução. O localismo facilita a descentralização, cuja importância está voltada tanto para o espaço do produto, quanto para o território físico”.

Mesmo que se desenvolva uma estratégia local as empresas estão de alguma forma influenciadas pelos efeitos da globalização, pois a globalização da economia é essencial para haver diversidade de produtos e facilidade de acesso a eles. Se for pensar, faz pouco tempo que por meio da Internet é possível adquirir produtos e serviços de vários cantos do mundo. Pode-se verificar isso pelo extraordinário crescimento de compras *on-line* efetuados não só por empresas, mas também por pessoas físicas.

Deste modo, diante da importância que a internacionalização representa para as empresas faz-se necessário passar para a etapa seguinte que inclui compreender o *por quê?* - os motivos para se internacionalizar, e também o *como?* – os modos estratégicos de entrada nestes mercados. De acordo com Sorensen (1997) estas são as questões chaves para compreender a internacionalização de uma firma.

2.5.1 Motivos para a internacionalização

Embora existam muitas forças levando as organizações para outros mercados, cabe a elas responderem a esta série de fatores motivacionais que impulsionam ou freiam sua atuação internacional de modo pró-ativo ou reativo. Segundo Czinkota e Ronkainen (2004) as empresas pró-ativas são aquelas que se tornam internacionais porque elas querem, ao passo que as reativas são as empresas que se tornam internacionais porque elas precisam. O quadro 7 apresenta um resumo das principais características para ambos os tipos de motivação.

Ao observar as características de cada motivação contidas neste quadro 7, pode-se notar que as motivações pró-ativas equivalem ao *stimuli* para empreender a mudança estratégica para a internacionalização, de modo oposto, às motivações reativas são as mudanças que derivam das pressões ambientais.

Motivações pró-ativas	Motivações reativas
Vantagem de aumento do lucro	Pressões competitivas
Produtos únicos	Excesso de produção
Vantagem tecnológica	Declínio das vendas domésticas
Informação exclusiva	Excesso de capacidade
Insistência da gerencial	Mercado doméstico saturado
Benefício fiscal	Proximidade aos clientes e portos
Economia de escala	

Quadro 7 - Tipos de motivação para a internacionalização.

Fonte: Czinkota e Ronkainen (2004, p. 226); (tradução livre).

Os estímulos para a internacionalização de empresas também são abordados por outros autores, tais como Johanson e Vahlne (1977) e Reid (1981). De acordo com os primeiros autores é com base no conhecimento que se diminui a distância psicológica. Este termo, “distância psicológica”, é definido por Johanson e Vahlne (1977) como o grau de incerteza da empresa sobre os mercados externos, que afeta de modo crítico a expansão internacional das empresas. Já Reid (1981) aponta que pedidos de clientes externos, tarifas alfandegárias, visitas aos mercados externos e características organizacionais são os formadores de consciência e intenção para levar a firma à internacionalização.

Na apreciação de Yip (2000) o processo de internacionalização de uma firma conta com três grandes pilares. Um dos pilares é composto pelos fatores indutores da globalização do segmento, que correspondem às motivações reativas de internacionalização. Estas motivações segundo o autor são incontáveis e variáveis em função de tempo, mercado, custo, governo e competição. Outro pilar é composto pelos fatores alavancadores da estratégia global, que compreendem as escolhas disponíveis ao negócio mundial, que são fruto da compreensão das diferentes formas de utilizar a estratégia de globalização. Adicionalmente a estes dois pilares estão os alavancadores da estratégia global para então prover subsídios ao alcance de benefícios globais, que doravante serão tratados.

De acordo com Czinkota e Ronkainen (2004, p. 230) há duas grandes diferenças entre os tipos de motivos para a internacionalização:

[...] as firmas pró-ativas têm maior probabilidade de solicitar seu primeiro pedido internacional, enquanto que as empresas reativas freqüentemente iniciam suas atividades internacionais de marketing após receberem um espontâneo pedido do exterior. (tradução livre)

Dentre as motivações pró-ativas, o elemento mais estimulante da expansão de um negócio, compreende a oportunidade de aumento do lucro. Em seguida, vem a vantagem tecnológica e a exclusividade de produtos, cujo tempo de duração é volátil em função da ação dos seguidores. Na seqüência, viria a informação exclusiva como outro estímulo, incluindo o conhecimento sobre o mercado ou clientes do exterior, ou de um nicho de mercado, que também pode ser perseguido pelos competidores. Por conseguinte, vem a insistência gerencial como um reflexo do desejo, iniciativa e entusiasmo dos gerentes para as atividades de internacionalização. Segundo Ohmae (1999) este é um dos pontos chaves para a formulação de estratégias globais. Os benefícios fiscais, por sua vez, compreendem as concessões que certos países oferecem para as empresas que exportam, embora seja estabelecida pela OMC a proibição de subsídios para as exportações. Por último, surge a economia de escala como uma motivação para a conquista de participação no mercado e redução de custos de produção que também geram conseqüências positivas ao mercado doméstico (CZINKOTA e RONKAINEN, 2004).

Por outro lado, as motivações reativas são adaptadas às mudanças exigidas pelo mercado por meio de pressões competitivas, no qual a empresa reage pelo receio de perder mercado, assim como pelo excesso de produção ou capacidade. Entretanto, quando a demanda do mercado doméstico retorna a seus níveis iniciais, as atividades internacionais focadas no excedente podem ser diminuídas ou até cessadas, pois não se cogitou a continuidade. Desta forma:

As empresas que aderiram uma vez este tipo de estratégia dificilmente estabelecerão novamente o mesmo nível de demanda do mercado externo em que atuavam, pois os clientes externos não estão interessados em relacionamentos temporários ou esporádicos (CZINKOTA e RONKAINEN, 2004, p. 228).

De todo o modo, a expansão internacional impulsionada pelo declínio das vendas domésticas, assim como pela saturação das vendas domésticas tem relação com o declínio no ciclo de vida do produto. Esta pode ser uma alternativa efetiva quando se visa expandir para países em desenvolvimento. Porém, em se tratando de países desenvolvidos, esta estratégia pode ser insatisfatória face ao elevado número de produtos com qualidade que são lançados nestes mercados. Por fim, vem a proximidade aos clientes e portos. Algumas vezes a proximidade geográfica não corresponde a real proximidade dos clientes externos. Variáveis culturais, idioma, sistema político, fatores legais e outras normas sociais compõem a distância psicológica. E quanto maior a diferença destes fatores entre o país de origem e o país estrangeiro, maior será o nível de incerteza em relação ao sucesso do processo de internacionalização da empresa.

Assim, a diferença entre os fatores indutores (motivações reativas e pró-ativas) pode ser bem ilustrada pelos estudos de Chetty e Campbell-Hunt (2003) realizado com dez PMEs manufatureiras da Nova Zelândia e de Wigley, Moore e Birtwistle (2005) da Universidade Caledonian de Glasgow com duas empresas americanas e britânicas.

O primeiro estudo identificou que o contexto das empresas estudadas, marcado por profundas mudanças econômicas durante os anos 1980, determinou a formulação das estratégias de internacionalização. O cenário internacional da Nova Zelândia neste período esteve caracterizado pelo evento internacional – quando o Reino Unido (maior importador de produtos agrícolas neozelandesas) se juntou à União Européia - forçando uma busca por novos mercados. E o evento nacional - marcado pela desregulamentação da economia em 1984 que possibilitou o aumento da competição de importações, principalmente oriunda da Ásia.

Frente a estes eventos, as empresas da Nova Zelândia se viram forçadas a acelerarem seus processos de internacionalização para sobreviverem no então ambiente econômico que tinha se submetido a enormes mudanças. Embora as mudanças reativas (CZINKOTA e RONKAINEN, 2004), ou seja, provocadas pelo ambiente, tenham dado grande impulso à internacionalização das empresas neozelandesas, é improvável que a estratégia tenha sido puramente emergente, visto ser difícil haver uma ação em total falta de intenção (MINTZBERG e WALTERS, 1985).

O estudo seguinte analisou o processo de internacionalização de duas empresas varejistas de moda (uma americana e outra britânica) e percebeu ser possível superar as barreiras psicológicas (JOHANSON e VAHLNE, 1977) de modo deliberado.

Isto se deu graças à criação de estratégia de internacionalização dos negócios por meio de coordenação de recursos da empresa, habilidades para transferência e relações de parceria com a gestão e o plano de implementação de uma marca, produto e estratégias de marketing integradas. Também identificaram no caso de empresas varejistas, que cada modo de entrada no exterior apresenta vantagens e desvantagens de acordo com as escolhas feitas em função de confiança corporativa, portfólio de produto, imagem da marca, custos iniciais e implicações de controle operacional.

A confiança como elemento essencial para o desenvolvimento de negócios internacionais depende em parte de aspectos culturais e históricos, segundo Ghemawat (1999). Dentro da teoria baseada em recursos, a confiança leva ao comprometimento dos recursos em um processo incremental suficiente para possibilitar o desenvolvimento de capacidades. E por sua vez, desenvolver capacidades significa gradualmente empreender atividades melhores que os competidores, que no decorrer de longos períodos de tempo são reforçadas.

Deste modo, Harrison et. al. (2000) confirmam o argumento de Ghemawat (1999) ao afirmar que para uma empresa obter sucesso internacionalmente, é de extrema relevância que ela antes tenha sucesso no seu mercado interno.

Assim sendo, os motivos para a internacionalização de ambas empresas indicados nos estudos de Wigley, Moore e Birtwistle (2005) estiveram centrados em motivações pró-ativas (CZINKOTA e RONKAINEN, 2004). Isso se deu em função das oportunidades de expansão via mercados exteriores, bem como pelos membros das organizações almejarem o reconhecimento da marca internacionalmente.

2.5.2 Modos de entrada no exterior

Não existe uma “decisão certa” para a expansão internacional como indica Hill (2002). O que importa na escolha do modo de entrada são os diferentes níveis de risco e reconhecimento que cada mercado selecionado necessita.

Para tanto, a empresa pode optar por agir mediante parcerias, ou por implementar subsidiárias próprias. As alianças estratégicas internacionais variam de acordo com o grau das intenções estratégicas entre as partes e suas vantagens, segundo Hill (2002) elas abrangem:

- A obtenção de rápida preparação para a entrada em novos mercados;
- A incorporação de linhas de produtos complementares;
- A disponibilidade de adquirir produtos com credibilidade instantânea no novo mercado quando combinado com os produtos das empresas domésticas;
- A ampliação de recursos de P&D e marketing;
- A redução de riscos econômicos e políticos.

Conforme Lorange e Ross (1993) quando se almeja uma interdependência baixa na parceria, o empreendimento cooperativo pode ser informal ou formal e ao se buscar uma maior interdependência, opta-se por *joint venture*, participação acionária, fusões ou aquisições.

Já o estabelecimento de subsidiárias refere-se ao último degrau na teoria de estágios de internacionalização propiciado pela maturidade de conhecimento e comprometimento adquirido com o novo mercado (JOHANSON e VAHLNE,1977, HILL, 2002, CZINKOTA e RONKAINEN, 2004, KRAUS, 2000).

Além disso, os modos de internacionalização ou entrada podem tomar formas híbridas como aponta Britto (2004). Uma empresa pode adotar distintos modos de entrada para diferentes mercados ao mesmo tempo com base na importância estratégica global, como no caso da Nestlé (HILL, 2002) e da BMW.

O quadro 8 apresenta uma síntese dos principais aspectos dos diferentes modos de entrada em mercados internacionais, de acordo com Hill (2002).

Modo de entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportação	Habilidade para realizar economia de localização e administrar a curva de experiência.	Custos de transporte elevados; Problemas com agentes locais de marketing.
Licenciamento	Baixos custos de desenvolvimento e riscos.	Falta de controle sobre tecnologia; Inabilidade para realizar economia de localização e administrar a curva de experiência. Falta de habilidade para engajar em uma estratégia de coordenação global.
Fraquia	Baixos custos de desenvolvimento e riscos.	Falta de controle sobre qualidade; Falta de habilidade para engajar em uma estratégia de coordenação global.
Joint-ventures	Acesso ao conhecimento do parceiro local; Compartilhamento de custos de desenvolvimento e riscos; Aceitação política.	Falta de controle sobre tecnologia; Falta de habilidade para engajar em uma estratégia de coordenação global. Inabilidade para realizar economia de localização e administrar a curva de experiência.
Conjunto de subsidiárias próprias	Proteção da tecnologia; Habilidade para engajar em uma estratégia de coordenação global. Habilidade para realizar economia de localização e administrar a curva de experiência.	Custos e riscos elevados.

Quadro 8 - Resumo das vantagens e desvantagens dos Modos de Entrada.

Fonte: Adaptado de Hill (2002, p. 443) (tradução livre).

Exportação

O modo mais adotado para se iniciar o processo de internacionalização de empresas é indicado pelo aporte da exportação (SEGAL-HORN e FAULKNER, 1999, HILL, 2002, JOHANSON e VAHLNE, 1977, CZINKOTA e RONKAINEN, 2004, KRAUS, 2000).

Segundo Segal-Horn e Faulkner (1999) a exportação representa uma boa maneira de a empresa ganhar experiência com a atividade internacional, pois implica em riscos e investimentos baixos. Em outras palavras, de acordo com Hill (2002) a exportação permite a aquisição de *inputs* para a ampliação da curva de experiência. Além disso, esta atividade pode ser conduzida ao exportar produtos oriundos do seu mercado doméstico com resposta mínima aos requerimentos externos ou pelo desenvolvimento sistemático da demanda em mercados externos (SEGAL-HORN e FAULKNER, 1999).

De acordo com a revisão de Rocha e Christensen (2002) sobre os estudos de exportação no Brasil entre 1978 a 1990, foi identificado que dentro deste período houve o predomínio de uma atitude mais reativa que pró-ativa das empresas brasileiras frente à exportação. De modo geral, as exportações brasileiras ocorreram principalmente devido à política de incentivos à exportação. Outro motivo identificado foi o mercado interno saturado, assim como pelo recebimento de pedidos inesperados.

Hill (2002) aponta como desvantagens da exportação os custos de transporte e as barreiras tarifárias pelos países destinos que podem impedir a ação das exportações. Ele afirma ser a favor da exportação, porém com ressalvas quanto à exportação da empresa matriz. Isto porque pode ser mais vantajoso exportar de outros países que garantam custos mais baixos de produção e possibilitem as economias de localização. Além destas desvantagens há o problema da delegação do marketing de cada país para um agente local, que é comumente utilizado em se tratando de exportações. Para isso, Hill (2002) salienta que um agente externo pode não fazer o mesmo trabalho que a firma faria se estivesse fazendo por si mesma.

Rocha e Christensen (2002) verificaram em três estudos que as empresas exportadoras brasileiras possuem baixo controle das estratégias de marketing e pouco poder de barganha com seus agentes intermediários. Além dessa verificação, Rocha e Christensen (2002) também levantaram, dentre outras, as seguintes importantes considerações:

- Os obstáculos à exportação foram percebidos de modo diferente dependendo da fase de exportação em que as empresas brasileiras se apresentavam;
- Os executivos brasileiros selecionavam mercados culturalmente mais próximos para exercer suas atividades exportadoras;
- As percepções de obstáculos também estavam relacionadas ao setor e ao porte das empresas exportadoras estudadas;

Assim sendo, percebe-se que as exportações configuram o início do relacionamento de uma firma com os mercados externos, implicando em baixos envolvimento e investimentos.

Licenciamento

Os acordos contratuais de licenciamento permitem que a empresa (a licenciadora) forneça um bem como uma patente, segredo comercial ou a marca da empresa à disposição de outra (a licenciada). Em troca, o pagamento se dá por meio de *royalties*, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração (KEEGAN e GREEN, 2000). Além disso, faz parte do contrato que licenciada assuma os riscos, faça os investimentos produtivos, desenvolva o marketing e cuide de toda a estrutura de distribuição (BRITTO, 2004).

Este modo de parceria tem a vantagem de reduzir o risco de exposição à intervenção governamental, já que o licenciado atua como uma empresa local conforme o regulamento do país em que está situado (CZINKOTA e RONKAINEN, 2004).

Como ilustração, cita-se o caso da IBM na Alemanha, que é responsável por desempenhar estes atributos e em contra partida deve repassar à matriz americana dezoito por cento de *royalties* de seu faturamento em vendas de software e hardware. Segundo Czinkota e Ronkainen (2004) a quantia de *royalties* normalmente estabelecida pela licenciadora oscila de sete a doze por cento das vendas líquidas das mercadorias. Assim, segundo o diretor de comércio exterior de Munique, a produção de hardwares é realizada em países do Leste Europeu e Ásia, enquanto que a parte de serviços, incluindo alguns softwares é feita localmente. Esta forma de expansão garante aumento das receitas em face de a IBM atuar em diferentes países, facilitando com isso a redução de taxas e impostos.

Além disso, o licenciamento pode ser utilizado como uma estratégia para ocupar um mercado antes de efetivamente entrar na competição. Isto permite à empresa entrar no mercado com um conceito aprovado, o que conseqüentemente, reduz o risco de falhas de P&D, custos de patentear o design, ou o temor de litígio pela infração de patente (CZINKOTA e RONKAINEN, 2004).

Uma grande empresa pode se beneficiar desta estratégia quando rapidamente conseguir barrar algumas oportunidades dos seus competidores. Ao passo que para uma pequena empresa o benefício consiste na chance de se expandir internacionalmente sem dispor de muito investimento de capital.

Um obstáculo citado por Britto (2004) quanto ao sistema de licenciamento, é o perigo de cópias criminosas e falsificações em virtude de o mercado paralelo estar absorvendo parte significativa da demanda. A própria Mormaii já passou por situações em que seus produtos foram falsificados. Segundo o fundador da empresa, foi necessário entrar com ações judiciais contra algumas empresas falsificadoras. Foi mencionado, que uma fábrica que falsificava óculos de sol da Mormaii foi recentemente fechada. O que chamou atenção foi o fato de esta empresa ter possuído instalações de capacidades de produção superiores aos da empresa original.

Apesar de haver muitos casos de cópias ilícitas como esta, as melhorias de proteção à marca e propriedade intelectual pela *World Trade Organization* – WTO e governos estão freando cada vez mais os riscos de pirataria (CZINKOTA e RONKAINEN, 2004). Quando uma patente ou registro de direito autoral na União Européia é violado, a indenização incorrida equivale normalmente a todo o retorno de vendas dos produtos falsificados.

O licenciamento possui outras desvantagens. A empresa perde o controle dos negócios no mercado externo. Ou seja, falta expertise para penetrar no mercado internacional independentemente. Ainda, ao invés de se contentar com os *royalties*, há o risco de um licenciado pegar a idéia do negócio e com o seu know-how adquirido tornar-se um concorrente da própria empresa não somente nos mercados em que havia o acordo, mas também em terceiros mercados.

Para que isso não venha a ocorrer, o acordo de licenciamento deve prever um intercâmbio de tecnologia e informação constante entre todas as partes, como afirmam Keegan e Green, (2000). Isto significa que os termos da negociação do contrato precisam ser claramente definidos, incluindo entre os pontos chaves: o escopo dos direitos espreitados, a compensação, o consentimento do licenciado, a resolução de disputa, e o termo e a desinência do acordo.

E por fim, é importante ainda considerar no contrato de licenciamento a previsão de alteração na forma relacionamento entre ambas as empresas (licenciadora e licenciada). De acordo com Keegan e Green, (2000), na medida do possível, o caminho deve ser deixado aberto para uma possível mudança de participação no futuro, como por exemplo, a *joint venture*.

Franquia

No sistema de franquias, a empresa matriz (a franqueadora) concede a outra entidade independente (a franqueada) o direito de fazer negócio dentro de uma especificada maneira. Este contrato inclui detalhes sobre as vendas de produtos da franqueadora, a utilização do nome da franqueadora, a produção, a preparação do produto ou serviço e as técnicas de marketing a serem adotadas na abordagem do negócio (CZINKOTA e RONKAINEN, 2004).

No que concerne às dimensões de uma franquia internacional, Woolweaver (2005) apresenta uma lista com os importantes itens a serem considerados (tradução livre):

- Estrutura da franquia: franquia direta, área de desenvolvimento, área representativa, o franqueado máster, o contrato de administração, *joint-venture*;
- Uso da Marca e logomarca no Mercado–alvo exterior: registro, restrições governamentais, revisões contratuais;
- Taxas: quantia e tipo de taxas e caracterização das taxas;
- Moeda e remissão: restrições, taxas de conversão, procedimento de remissão (cartas de crédito, ordem bancária, etc);
- Inspeção governamental e requerimentos de aprovação: propriedade estrangeira, licença de logomarca, transferência, termos, quantia de taxa, sub-licenciamento, repatriação de taxas, provisões de competição, escala de desenvolvimento;
- Outros requerimentos estatutários: obrigações de divulgação, consideração de alocação de custos, procedimento e regulação de tempo de preparação;
- Restrição de competição: tipos de restrições, sanção;
- Outras propriedades intelectuais: segredos comerciais, direitos autorais, patentes;
- Viabilidade e terminação e outras opções: restrições, assinatura de sub-franquias, implicações da desinência contratual;
- Disponibilidade de remedições: litígio, alternativa de métodos de disputa, indenização;

- Departamento Internacional de finanças: despesas de viagem, salários, marketing, pré-estréias, administração, aspectos legais, entretenimento;
- Estratégia de recrutamento de franqueados: países-alvo, publicações, pré-estréias, organizações e mídia;
- Critério de seleção do franqueado: aspectos financeiros, indústria, comprometimento;
- Requerimentos de desenvolvimento territorial: número de pontos de vendas, desenvolvimento de escala, requerimentos de suporte aos sub-franqueados;
- Pessoal: adjudicação de funcionários para a introdução de treinamentos, introdução de assistência, contínuo suporte;
- Operações e manuais do negócio: escrito em um formato de franquia;
- Suprimentos e distribuição: disponibilidade do produto, restrições de importação, seleção dos fornecedores, rede de distribuição, estratégia de precificação;
- Seleção da localização e diretrizes demográficas: requerimentos de espaço, acesso, densidade, rendimentos, histórico do grupo;
- Facilidade de design, adaptabilidade e construção: padronização do design e construção de planos e especificações, disponibilidade de sistemas específicos e software, compatibilidade.

Ao observar estes pontos, destaca-se a importância do reconhecimento das capacidades especiais que a organização possui para se lançar rumo a outros mercados, a padronização necessária para tal empreendimento e os aspectos de proteção.

O primeiro aspecto requer uma identificação e codificação dos ativos de conhecimento da empresa, que em suma são as características exclusivas que ela tem em relação aos concorrentes. O segundo aspecto diz respeito à necessidade de padronização, que vão desde a produção ao atendimento. Considera-se este ponto apropriado, pois “sem a padronização, muito dos benefícios da transferência de know-how são perdidos” (CZINKOTA e RONKAINEN, 2004, p. 240) (tradução livre). Finalmente o terceiro aspecto permite chamar atenção quanto à proteção do

negócio por intermédio de patentes e registros no sentido de diminuir a ação de concorrentes locais imitarem o produto, o estilo gerencial de operação, ou até mesmo a marca.

De acordo com Czinkota e Ronkainen (2004) as razões típicas para a extensão internacional do sistema de franquias se dão devido ao potencial do mercado, ganhos financeiros, e mercado doméstico saturado. Da perspectiva do franqueado, o benefício da franquia consiste na redução de riscos por implementar um conceito de negócio previamente aprovado, como no caso de licenciamento.

No entanto, há que se considerar que uma franquia de sucesso no mercado doméstico não é de igual modo reconhecida no mercado exterior. As ações de marketing, por exemplo, terão que propiciar o fortalecimento da marca, assim como, a antecedente etapa da exportação é importante para verificar a aceitação do produto pelo potencial mercado consumidor.

Além disso, é muito freqüente que em franquias internacionais algumas alterações sejam efetuadas em termos de treinamento, meios de comunicação e mídia, assim como de produto, porém, sob o consentimento de que as mudanças não vão diminuir a central mensagem do franqueador.

Fusões e Aquisições

As empresas que aderem à expansão internacional via fusões e aquisições têm em vista principalmente a valorização de sua marca. Esta constatação foi validada em uma pesquisa apresentada pela *Iberoamerican Academy of Management* (2003) com 63 das maiores empresas de capital estrangeiro que atuam no Brasil. Este estudo revelou que 55,6% destas empresas tiveram como principal motivador de fusões e aquisições o acesso a recursos intangíveis de natureza mercadológica, como marcas e relacionamentos. Ao passo que apenas 27% afirmaram priorizar ativos tangíveis nesses processos. Além disso, quando a marca é disseminada em outros mercados de modo perspicaz, há de se verificar que ela amplia a percepção dos clientes, ganha extraordinária força e conseqüentemente aumenta os ativos intangíveis da empresa.

No segmento de cervejarias as aquisições parecem ser condição *cine qua non* no funcionamento da dinâmica destes negócios. As marcas alemãs Paulaner, Hacker Pschorr,

Erdinger, por exemplo, foram praticamente todas vendidas para empresas holandesas e americanas. Assim como no Peru, que recentemente vivenciou uma disputa acirrada em torno das cervejarias que lideravam o mercado. A Backus & Johnston, maior cervejaria deste país cedeu 44,5% de suas ações para a Cervezeria Regional - do grupo venezuelano Cisneros e a Bavária - maior fabricante da Colômbia e uma das líderes sul-americanas em volume (CAMIN, 2006). O fato que chamou a atenção nestas transações se remete à questão de valorização da marca. Primeiro a Regional pagou US\$ 200 milhões por 20% de participação na empresa. E depois de quase um mês os lances aumentaram, com a compra de outros 24,5% pela Bavaria por US\$ 420 milhões.

Desta forma as aquisições significam a compra de uma empresa por outra com a intenção de transferir os conhecimentos, habilidades e o próprio negócio para uma única unidade estratégica (LORANGE e ROOS, 1993).

Já as fusões compreendem a estratégia de integração de operações, recursos e capacidades de modo igualitário para ganhar vantagem competitiva (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

Para ambos os casos, há os dois lados da balança. Os aspectos positivos envolvem a agilidade para a inserção no mercado, a redução dos custos de desenvolvimento do produto e marketing, a diminuição dos riscos e a obtenção de diversificação. Por outro lado, estes modos de entrada, em função de sua complexidade, exigem maior dispêndio de tempo, recursos e adaptações culturais.

Em se tratando de empresas de diferentes países com culturas distintas, notadamente as características gerenciais também refletem tais aspectos. De acordo com Schein (2001) não se muda uma cultura organizacional da noite para o dia. Para se minimizar os efeitos de uma aliança estratégica envolvendo distintas culturas organizacionais, faz-se necessário uma análise mais profunda, que, todavia, irá demandar um certo tempo – para somente então haver a implementação de mudanças.

Joint Ventures

As *joint ventures* constituem um formato de aliança estratégica no qual a empresa se alia a um sócio local com o objetivo de entrar mais extensivamente no mercado externo. Esta abordagem é mais intensa que exportar ou conceder licenças em virtude de reunir diferentes pontos fortes da cadeia de valor, além de compartilhar os riscos e os recursos (KEEGAN e GREEN, 2000; LORANGE e ROSS, 1993).

Com relação às fusões e aquisições internacionais, as *joint ventures* apresentam menor risco cultural devido ao fato de os acordos explicitarem com que ativos as empresas deverão ingressar para a formação da nova empresa.

Outra vantagem frente a demais modalidades de alianças estratégicas, é que a *joint venture* pode ser formada entre empresas de mercados distintos, no qual uma procura a inovação tecnológica que a outra possui, e esta, por sua vez, procura o conhecimento de mercado, ou a marca que dispõe a primeira, como o caso da *joint venture* Puig-Menphis. Esta sociedade criada pelas empresas de cosméticos Memphis (brasileira) e Antonio Puig (espanhola) representou a melhor alternativa para a inserção da marca espanhola no Brasil, com benefícios para ambas às companhias. Para a Antonio Puig a parceria concebeu a possibilidade de reduzir os investimentos, compartilhar os riscos, obter rapidez de acesso ao mercado local e ainda construir uma base de produção com ganhos de escala visando atender também ao mercado latino. Já para a Memphis que atua há 50 anos no mercado brasileiro, a aliança permitiu à organização “entrar em um novo negócio, para o qual a empresa não detinha tecnologia, podendo oferecer em troca, no entanto, o acesso aos canais de distribuição” (LOPES e VIEIRA, 2005 p. 10).

Além disso, a *joint venture* permite que a empresa realize diferentes alianças com outros parceiros ao mesmo tempo, buscando as habilidades de cada um de acordo com suas necessidades.

Diferentemente da fusão, a *joint venture* freqüentemente estabelece uma nova entidade jurídica autônoma separada das duas empresas anteriores que continuam a operar em seus respectivos países (MIRANDA e MALUF, 2005). Embora, segundo Bamford, Ernst e Fubini (2004) haja dois tipos de *joint ventures*: “as equivalentes” com a formação de uma nova empresa

mediante recursos compartilhados entre as empresas e “as alianças contratuais”, cuja colaboração não envolve a criação de uma nova empresa.

No entanto, como afirmam Keegan e Green (2000) esta estratégia de expansão acarreta em elevados custos de coordenação e controle e semelhante ao caso de licenciamento, há o perigo de o sócio vir a tornar-se um forte concorrente.

Subsidiárias

As subsidiárias compreendem o maior nível de envolvimento de uma empresa com o mercado externo. Através deste modo de entrada a empresa tem a possibilidade de estar localizada diretamente em mercados onde se encontram os clientes potenciais, ao mesmo tempo em que pode se situar em mercados de menor participação – como resultado de uma ação para tornar a marca reconhecida globalmente, ou reação contra concorrentes.

De acordo com Bartlett e Ghoshal (1999) as subsidiárias desempenham distintos papéis, de acordo com sua competência organizacional (tecnologia, produção, marketing, por exemplo), e trazem diferentes contribuições para a corporação.

Uma das contribuições das subsidiárias ocorre na condição de **líder estratégica**, pois deste modo, estas empresas são consideradas parceiras da matriz para o desenvolvimento e implementação de estratégias. Além disso, auxiliam a detectar sinais de mudanças, a analisar as ameaças e oportunidades e desenvolver respostas apropriadas.

A seguinte contribuição das subsidiárias é identificada no papel de **colaboradora**, referente as suas operações em mercados pequenos e estrategicamente não importantes, porém com distinta capacidade.

Na função de **implementadoras**, as subsidiárias atuam em um mercado estrategicamente menos importante com suficiente competência para manter sua operação local. Assim, elas funcionam como entregadoras de valores da empresa, pois geram fundos e sustentam a expansão por meio de economias de escala e escopo.

Porém, na posição de **buraco negro**, as subsidiárias representam as unidades que possuem estruturas grandes e encontram-se localizadas em dispendiosos mercados, sem efetivamente entrar “na corrente sanguínea do negócio” (BARTLETT e GOSHAL, 1999, p. 191). Quando a companhia possui este tipo de subsidiária significa, no entanto, que ela não atinge significativa participação no mercado em que está situada. Uma alternativa para sair do buraco negro é por meio de alianças estratégicas com empresas locais para a aquisição de recursos e competências.

Embora as subsidiárias possam desempenhar diferentes papéis é importante notar que uma interconexão entre estas unidades é fundamental para o bom funcionamento do negócio em escala mundial. De acordo com o Yip (1996) é necessário estabelecer estratégias de globalização total para acompanhar as mudanças e buscar “administrar negócios multinacionais de forma integrada e não como uma federação desconexa de subsidiárias” (prefácio).

Neste sentido, Bartlett e Goshal (1999) identificaram que as subsidiárias que atuam de modo interdependente e sinérgico conseguem convergir conhecimento, capacidade técnica e acima de tudo, o comprometimento dos gerentes.

O caso da expansão internacional da Marcopolo, empresa brasileira que fabrica ônibus rodoviários e comercializa nas três Américas, África e Oriente Médio, merece especial destaque para a sua ação de coordenação global. Para a garantia do bom desempenho das atividades internacionais, gradativamente houve uma reconfiguração na estrutura organizacional. Adicionalmente, destaca-se a participação de dois diretores responsáveis pelas operações de marketing internacional: um voltado para estratégia e desenvolvimento e o outro focado na produção e vendas. Com isso, a empresa pôde “introduzir mecanismos específicos de coordenação em função da entrada no mercado internacional” e acumular dinamicamente novos conhecimentos acerca do mercado internacional (HEXEL, 2003, p. 18).

Os modos de entrada, portanto, são diversos e variam conforme a intenção estratégica da organização. Ao conhecer as vantagens e desvantagens de cada modo de entrada, a organização tem subsídios para identificar se o seu modo escolhido de internacionalização está de acordo com suas estratégias ou não. Frente a esta última situação, a organização pode ainda assumir outro modo que melhor lhe convier.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo o propósito de investigar os principais eventos do processo de internacionalização de uma organização, optou-se por realizar um delineamento do tipo estudo de caso, de natureza qualitativa, descritivo-exploratória e interpretativa. Em face disso, foi efetuada análise de conteúdo a partir da abordagem teleológica do processo (DE VEN, POOLE e SCOTT, 1995).

3.1 DESIGN E PERSPECTIVA DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como proposta realizar um estudo de caso com perspectiva de avaliação longitudinal, conferindo o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade.

Yin (1994) afirma que o estudo de caso é um dos melhores modos de realizar pesquisa em ciências sociais quando perguntas *como* e *por quê* foram estabelecidas. Este tipo de estudo se caracteriza como uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (YIN, 1994).

O estudo longitudinal, de acordo com Miller e Friesen (1982) tem o intuito de recuperar as informações sobre as mudanças de tamanho, gestão, estratégia de produto e mercado, competição e outros detalhes obtidos em razão das decisões chaves. Para Pettigrew (1987) a abordagem longitudinal busca estudar um fenômeno de modo histórico, contextual e processual. Ele considera a seqüência interdependente de ações e eventos para explicar as origens, a continuação e o resultado de um acontecimento.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa adotou abordagem qualitativa por ser uma forma adequada de compreender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999). Ao mesmo tempo, foi realizada uma

pesquisa exploratória descritiva tendo em vista o objetivo de aumentar o conhecimento sobre o fenômeno – tipo exploratório, e por permitir descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade – tipo descritivo (TRIVIÑOS, 1992).

Optou-se pela pesquisa interpretativa, no sentido de esta permitir a pesquisadora coletar dados com o fundador da organização e seus principais gestores no processo de internacionalização (MILLER e FRIESEN, 1982). Segundo Vergara (2005) este tipo de pesquisa permite identificar a interação entre os membros de uma organização, bem como as relações de poder entre eles.

Deste modo, observou-se que a pesquisa interpretativa conduziu maior interação entre o entrevistador e os entrevistados no que se referiu também à continuidade do processo de coleta de informações por meio de acesso a registros internos e participação de um evento internacional chave, recomendado por um dos entrevistados.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi marcada por duas etapas: a primeira caracterizada pela busca de dados secundários e a segunda na qual foram obtidos os dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas e observação.

3.3.1 Coleta de dados

Os dados secundários que deram suporte ao estudo foram provenientes de base documental científica, da própria empresa e da mídia digital. Sua coleta se deu ao longo do estudo em virtude de a pesquisa qualitativa permitir que a investigação, além de outros aspectos, seja um processo de busca de métodos e teorias oportunas (FLICK, 2004).

A base documental científica contou também com indicações de livros e periódicos por parte de alguns professores, entre eles a orientadora desta dissertação, outros professores da pós-graduação da UDESC\ESAG, bem como pelo professor coordenador do instituto de marketing da universidade alemã – LMU em Munique.

A coleta de dados primários foi efetuada por meio de observação não-participante da Feira Internacional ISPO *Winter* 2006, entrevistas semi-estruturadas com os principais envolvidos no processo de internacionalização da Mormaii, bem como entrevistas abertas informais com os dirigentes de outras organizações que complementaram de forma pertinente o teor empírico desta pesquisa.

É importante destacar que as entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com o aporte de roteiros de questões consideradas relevantes aos temas abordados ao longo da entrevista. Destarte, as pessoas entrevistadas estão classificadas da seguinte maneira:

- **Entrevistas semi-estruturadas:** o principal fundador da Mormaii, a diretora jurídica da área de comércio exterior da Mormaii, o diretor da empresa Fashion Mile - parceira da Mormaii na Alemanha, um Gerente de cada empresa concorrente Quiksilver, Billabong e Rip Curl presentes na feira internacional e dois funcionários do setor de exportações da Mormaii (FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE EXPORTAÇÃO da MORMAII; 2005)
- **Entrevistas abertas informais:** o CEO da Atomic – Áustria e o diretor de comércio exterior da IBM – Alemanha.

Primeiramente, foram coletados dados na sede da organização em Garopaba, Santa Catarina junto a Diretoria Jurídica (DIRETORA JURÍDICA _MORMAII, 2005) e ao fundador da organização. Devido à baixa qualidade do equipamento áudio-gravador, foi necessário desenvolver outra entrevista com o fundador (RAYMUNDO, 2005). Para tanto, utilizou-se novo equipamento e acompanhamento de uma aluna da graduação que é integrante do grupo de pesquisa de internacionalização da ESAG.

A aplicação das entrevistas semi-estruturadas foi importante para se explorar o conhecimento e experiência dos mesmos acerca do processo de internacionalização da empresa, assim como resgatar o processo histórico da organização.

A coleta seguinte foi proporcionada na sede da empresa Fashion Mile em Munique, na qual o diretor dessa unidade distribuidora relatou sua percepção acerca do processo de

internacionalização da Mormaii, conduzida com o aporte de um roteiro de perguntas (PERSCHKE, 2005).

O período de coleta de dados na Alemanha ocorreu dentro de quatro meses. Além disso, por indicação do diretor da Fashion Mile, no último mês, teve-se a oportunidade de participar da maior feira de esportes da Europa - a ISPO *Winter*, realizada também em Munique. Neste evento, por meio de observação não-participante foi possível realizar anotações e documentação fotográfica a fim de descrever o campo à medida que os eventos ocorriam naturalmente (FLICK, 2004). Além disso, na ISPO *Winter* 2006 foi possível efetuar entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes de três empresas concorrentes internacionais da Mormaii (QUICKSILVER, BILLABONG e RIP CURL, 2006).

Outra oportunidade de entrevista foi efetuada na sede da empresa de esportes de inverno Atomic em Altenmarkt, Áustria. (SCHINEIS, 2006) Lá a entrevista realizada foi do tipo aberta e informal, pois se tinha a intenção de compreender o âmbito europeu das grandes empresas de esporte. De acordo com Boni e Quaresma (2006, p.74):

a técnica de entrevistas abertas atende principalmente finalidades exploratórias [...] em relação a sua estruturação o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para discorrer sobre o tema sugerido. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. As perguntas são respondidas dentro de uma conversação informal. A interferência do entrevistador deve ser a mínima possível, este deve assumir uma postura de ouvinte e apenas em caso de extrema necessidade, ou para evitar o término precoce da entrevista, pode interromper a fala do informante.

De modo semelhante, a participação do diretor de comércio exterior da IBM de Munique – Alemanha foi conveniente para a compreensão do funcionamento do sistema de licenciamento, também praticado pela Mormaii.

De volta ao Brasil, a última entrevista compreendeu a coleta de dados junto ao setor de exportação da Mormaii em Garopaba, visando confrontar os dados obtidos no exterior, novamente com a companhia da aluna do grupo de pesquisa sobre internacionalização.

O procedimento da coleta dos dados se deu pelo registro, transcrição, interpretação da observação, assim como pelo registro, transcrição, interpretação e categorização das falas à luz da

estrutura de análise dos competidores de Grant (2002) e das teorias de internacionalização levantadas.

3.3.2 Análise dos dados

Para a análise dos dados, utilizou-se a análise interpretativa, cujas unidades de análise foram as entrevistas semi-estruturadas e a observação dentro de um enfoque teleológico do processo. De acordo com Vergara (2005), este tipo de análise tem por objetivo não somente apreender como uma mensagem é transmitida, mas também como explorar o seu sentido dentro de um contexto. Ou seja, a análise de conteúdo, “permite reconhecer o significado tanto do que está explícito na mensagem quanto do que está implícito; portanto, não só o que fala, mas como se fala” (VERGARA, 2005, p. 27).

Assim, os dados provenientes das entrevistas, da observação e dos documentos foram repetidamente revistos, codificados e analisados quanto ao conteúdo e significado, visando identificar as categorias de apreciação.

Com o objetivo de atingir o objetivo proposto neste estudo, partiu-se para uma investigação de seus principais concorrentes no mercado alemão. Para tanto estes dados obtidos foram avaliados com base nos elementos da estrutura de análise dos competidores de Grant (2002): (a) recursos e capacidade, (b) estratégia, (c) objetivos e (d) pressupostos.

Em seguida, os resultados da pesquisa foram classificados com base nas diferentes abordagens de internacionalização levantadas na literatura. Buscou-se, portanto, identificar o processo de internacionalização da Mormaii sob diferentes aportes teóricos como sugerem Cassol et. al. (2004, p. 13).

Embora, segundo Hemais e Hilal, (2002) o predomínio de uma abordagem incremental no processo de internacionalização de empresas dificulte a codificação das fases, os dados da pesquisa revelaram três principais fases no processo de internacionalização da Mormaii ordenados cronologicamente. São elas: exportações esporádicas (1987), criação do departamento de exportação (2000) e reestruturação do setor internacional (2005).

Por fim, preocupou-se em estudar o processo de internacionalização da Mormaii dentro de um enfoque teleológico, pois esta proposição assume que a entidade é objetiva e adaptativa por ela mesma ou pela interação com os outros envolvidos dentro de um processo (DE VEN, POOLE e SCOTT, 1995). Com isso, o desenvolvimento foi tido como uma seqüência repetitiva de formulação de objetivos, implementação, avaliação, e modificação dos objetivos com base no que foi aprendido e pretendido pela entidade.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações do presente trabalho são pertinentes para a compreensão de sua veracidade e validade. Ao escolher o método de estudo de caso, tem-se consciência das restrições quanto à generalização dos resultados, o que faz com que os dados coletados neste trabalho devam ser considerados apenas no âmbito deste estudo (MILLER e FRIESEN, 1982).

Além disso, o estudo de caso de natureza qualitativa está sujeito à interpretação apenas dos envolvidos no processo da pesquisa (tanto o pesquisador quanto os pesquisados) podendo gerar discrepâncias de interpretação. Isto porque os descobrimentos extraídos do estudo fundam-se nos esquemas interpretativos, ou lentes que condicionam a maneira como a realidade é percebida e entendida pelos indivíduos. (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980).

Outro ponto limitante pode ser proveniente de conteúdos omissos ou não verídicos passados pelos entrevistados, por temor ou na intenção de proteger informações, o que sujeita a pesquisa a vieses interpretativos.

Além disso, houve a impossibilidade de agendar entrevista com um membro da organização, considerado igualmente importante ao processo de internacionalização da Mormaii.

Também se considera o procedimento da pesquisa como um fator limitante, por este estar baseado em eventos passados, causando assim perda de memória. Aliado a isso, há a restrição de ordem teórica, devido ao fato deste trabalho não esgotar todas as variáveis relevantes ao tema em estudo, em face da amplitude e complexidade do assunto internacionalização de empresas. Apesar dessa limitação, pretendeu-se compreender os elementos mais relevantes deste assunto dentro do contexto do caso em estudo.

3.5 TERMOS CONSIDERADOS IMPORTANTES PARA A PESQUISA

Comércio internacional: compreende qualquer atividade comercial organizada por empresas em prol de suas metas e objetivos, desenvolvida no espaço internacional, ou seja, fora dos limites nacionais (HARRISON et. al., 2000).

Competitividade: “[...] é definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (BAUMANN, 1996, p. 196).

Economias de localização: definido como as economias que surgem mediante desempenho de atividades de criação de valor em localização ótima, seja onde for. Ao estabelecer economias de localização, os custos da criação de valor podem reduzir, auxiliando a empresa alcançar uma posição de baixo custo e ou permitir que a empresa obtenha diferenciação nos seus produtos em relação aos concorrentes (HILL, 2002).

Estratégia: “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente” (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Internacionalização: “processo de adaptação das operações de uma empresa (estratégia, estrutura, recursos, dentre outros fatores) aos ambientes internacionais” (CALOF e BEAMISH, 1995, p. 116).

Processo: algo que envolve diferentes fases de mudanças em um continuum – desde o começo até o término de um determinado evento (DE VEN, POOLE e SCOTT, 1995).

4 O CENÁRIO COMPETITIVO INTERNACIONAL

O processo evolutivo da indústria mundial de esportes esteve fortemente ligado à indústria do entretenimento, como afirma Pereira (2003). Assim, a mídia, os campeonatos internacionais (Copa do Mundo, Olimpíadas, entre outros), aliados aos patrocínios de atletas por grandes marcas mundiais de produtos esportivos compuseram o cenário do atual do setor.

Hoje o setor de esportes é uma das maiores atividades empresariais do mundo atual, movimentando bilhões de dólares entre seus distintos segmentos. O esporte representa uma fatia de 2% do PIB mundial segundo Coelho (apud PEREIRA, 2003).

Neste sentido, antes de adentrar no segmento em específico do surfe, primeiramente salienta-se um breve panorama de alguns aspectos econômicos do Brasil e da Alemanha, no intuito de demonstrar a viabilidade de superar a distância psicológica vinculada às diversidades entre estes países. Em seguida, é discutido o setor de esportes para ambos os países, para finalmente conversar sobre algumas das grandes empresas internacionais que compõem a indústria do surfe europeu, bem como sua participação na maior feira internacional de esportes da Europa – ISPO Winter 2006 sediada em Munique - Alemanha.

4.1 ASPECTOS DA ECONOMIA BRASILEIRA

O Brasil, maior país da América Latina, membro do MERCOSUL está situado na parte central e nordeste da América do Sul, com área total de 8.514.200,5 km², capital Brasília, moeda Real e idioma nacional português. Suas fronteiras ao Norte são com a Venezuela, a Guiana, o Suriname e a Guiana Francesa; Nordeste, Leste e Sudeste formam o litoral com o Oceano Atlântico. Ao Sul, faz fronteira com o Uruguai; a Sudoeste, com a Argentina e o Paraguai; a Oeste, com a Bolívia e o Peru, e a Noroeste, com a Colômbia. Os únicos países sul-americanos que não fazem fronteira com o Brasil são o Chile e o Equador (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006).

A população total é de 181,586 milhões habitantes, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2006), o que garante ao Brasil à posição de 5º país mais populoso do mundo e primeiro lugar da América Latina. Além disso, possui densidade de 21,33/km², PIB total de 1.766.621,03 trilhões de reais (9º maior do mundo), e PIB per capita de 9.728,84 de reais (dados referentes a 2004), de acordo com os dados econômicos do Banco Central – BACEN (2006).

Além disso, é interessante salientar que o crescimento populacional do Brasil não vem a ser tão acentuado como há anos atrás. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2006) se o crescimento da população permanecesse no mesmo ritmo dos anos 1950, hoje a população seria de 262 milhões de brasileiros. Mas, desde então, a taxa de fecundidade diminuiu, devido às transformações ocorridas na família brasileira, como a entrada da mulher no mercado de trabalho e a popularização dos métodos anticoncepcionais. Em 2000, com uma média de 2,39 filhos por mulher, o Brasil estava na 75ª posição entre os 192 países ou áreas comparados pela ONU. Neste mesmo ano, 30% dos brasileiros tinha de zero a 14 anos, e os maiores de 65 representavam 5% da população. Estima-se que em 2050, esses dois grupos etários se igualarão: cada um deles representará 18% da população brasileira.

As vinte e sete unidades da federação são agrupadas em cinco grandes regiões: Centro-Oeste, Nordeste, Norte, Sudeste e Sul.

Os PIBs correspondentes aos Estados brasileiros e regiões, encontram-se no quadro 9 referentes ao período de 2000 a 2002. Como se podem notar, as regiões sudeste e sul apresentam maior contribuição em termos de PIB.

Grandes Regiões e Unidades da Federação	Produto Interno Bruto a Preços de Mercado Corrente Em R\$ Milhões				PIB Per Capita a Preços de Mercado Corrente Em R\$		
	2000	2001	2002	Part. (%) Em 2002	2000	2001	2002
Norte	50.650	57.026	67.790	5,0	3.871	4.255	4.939
Rondônia	5.625	6.083	7.284	0,5	3.888	4.123	4.843
Acre	1.703	1.921	2.259	0,2	3.048	3.347	3.833
Amazonas	18.873	20.736	25.030	1,9	6.663	7.125	8.374
Roraima	1.117	1.219	1.488	0,1	3.347	3.528	4.162
Pará	18.914	21.748	25.530	1,9	3.007	3.383	3.887
Amapá	1.968	2.253	2.653	0,2	4.216	4.628	5.233
Tocantins	2.450	3.066	3.546	0,3	2.117	2.591	2.931
Nordeste	144.135	157.303	181.933	13,5	2.998	3.233	3.694
Maranhão	9.207	10.293	11.420	0,8	1.616	1.782	1.949
Piauí	5.330	5.575	6.166	0,5	1.863	1.930	2.113
Ceará	20.800	21.581	24.204	1,8	2.774	2.833	3.129
Rio G. do Norte	9.293	9.834	11.633	0,9	3.319	3.463	4.039
Paraíba	9.238	10.272	11.634	0,9	2.670	2.946	3.311
Pernambuco	29.127	31.725	36.510	2,7	3.655	3.938	4.482
Alagoas	7.023	7.589	8.767	0,7	2.471	2.631	3.012
Sergipe	5.921	8.204	9.496	0,7	3.283	4.469	5.082
Bahia	48.196	52.230	62.103	4,6	3.666	3.934	4.629
Sudeste	636.394	684.730	758.374	56,3	8.713	9.240	10.086
Minas Gerais	106.169	113.530	125.389	9,3	5.888	6.215	6.775
Espírito Santo	21.530	22.538	24.723	1,8	6.880	7.078	7.631
Rio de Janeiro	137.877	148.033	170.114	12,6	9.513	10.092	11.459
São Paulo	370.818	400.629	438.148	32,6	9.919	10.547	11.353
Sul	193.534	213.389	237.729	17,7	7.650	8.326	9.157
Paraná	65.969	72.770	81.449	6,1	6.847	7.457	8.241
Santa Catarina	42.428	46.535	51.828	3,9	7.844	8.462	9.272
Rio de G.do Sul	85.137	94.084	104.452	7,8	8.302	9.071	9.958
Centro-Oeste	76.542	86.288	100.202	7,4	6.498	7.177	8.166
Mato Gr.do Sul	11.861	13.736	15.343	1,1	5.656	6.448	7.092
Mato Grosso	13.428	14.453	17.888	1,3	5.297	5.585	6.773
Goiás	21.665	25.048	31.299	2,3	4.276	4.840	5.921
Distrito Federal	29.588	33.051	35.672	2,7	14.224	15.517	16.361
Brasil	1.101.255	1.198.736	1.346.028	100,0	6.430	6.896	7.631

Fonte: IBGE-Departamento de Contas Nacionais

Quadro 9 - Produto Interno Bruto e Renda Per Capita do Brasil, por Grandes Regiões e Unidades.
Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Departamento de Contas Nacionais (2006).

No quadro 10 constam os Estados brasileiros exportadores, ordenados pelo percentual de participação de exportações em 2004/2003, segundo a Secretaria de Comércio Exterior – SECEX (2005).

ESTADOS EXPORTADORES / EXPORTERS STATES
PARTICIPAÇÃO % / % SHARE
JANEIRO-DEZEMBRO / JANUARY-DECEMBER – 2004 / 2003

BRASIL	100,0	CEARÁ	0,9
SÃO PAULO	32,2	MATO GROSSO DO SUL	0,7
MINAS GERAIS	10,4	RIO GRANDE DO NORTE	0,6
RIO GRANDE DO SUL	10,2	PERNAMBUCO	0,5
PARANÁ	9,7	ALAGOAS	0,5
RIO DE JANEIRO	7,3	PARAÍBA	0,2
SANTA CATARINA	5,0	RONDÔNIA	0,1
BAHIA	4,2	TOCANTINS	0,1
ESPÍRITO SANTO	4,2	PIAUI	0,1
PARÁ	3,9	SERGIPE	0,05
MATO GROSSO	3,2	AMAPÁ	0,05
GOIÁS	1,5	DISTRITO FEDERAL	0,03
MARANHÃO	1,3	ACRE	0,01
AMAZONAS	1,2	RORAIMA	0,01

Quadro 10 - Estados exportadores brasileiros, dados de 2004/2003.

Fonte: SECRETARIA DO COMÉRCIO EXTERIOR - SECEX (2005)

Observa-se neste quadro 10 que o Estado de maior participação é São Paulo com 32,2%, seguido de Minas Gerais com 10,4% e Rio Grande do Sul 10,2%. Santa Catarina ocupa a 6ª posição representando 5% das exportações. Estas informações corroboram com as informações da tabela 09, por confirmar a relevância das regiões sudeste e sul na economia brasileira.

Os principais produtos que compõem a pauta de exportações do Brasil de acordo com a Secretaria do Comércio Exterior - SECEX (2005), referentes a 2003 e 2004, são aviões, café, veículos, soja em grãos, ferro, suco de laranja, aço, têxteis, calçados e equipamentos elétricos, conforme quadro 11.

Discriminação	2004	Part. (%)	2003	Part. (%)
Soja mesmo Triturada	5.394.907	5,6	4.290.443	5,9
Minérios de Ferro e seus Concentrados	4.758.875	4,9	3.455.920	4,7
Automóveis de Passageiros	3.351.479	3,5	2.655.693	3,6
Farelo e Resíduos da Extração do Óleo de Soja	3.270.889	3,4	2.602.374	3,6
Aviões	3.268.848	3,4	1.938.582	2,7
Óleos Brutos de Petróleo	2.527.691	2,6	2.121.930	2,9
Carne de Frango Congelada, Fresca ou Refrig. Incl. Miudo:	2.493.929	2,6	1.709.743	2,3
Produtos Semimanufaturados de Ferro ou Aços	2.115.274	2,2	1.618.821	2,2
Produtos Laminados Planos de Ferro ou Aços	2.006.993	2,1	1.410.003	1,9
Motores para Veículos Automóveis e suas Partes	1.971.557	2,0	1.674.008	2,3
Carne de Bovino Congelada, Fresca ou Refrigerada	1.963.066	2,0	1.154.509	1,6
Partes e Peças para Veículos Automóveis e Tratores	1.960.828	2,0	1.488.271	2,0
Calçados, suas Partes e Componentes	1.898.806	2,0	1.622.173	2,2
Café Cru em Grão	1.749.810	1,8	1.302.292	1,8
Pastas Químicas de Madeira	1.721.855	1,8	1.743.556	2,4
Acúcar de Cana, em Bruto	1.510.982	1,6	1.350.039	1,8
Fumo em Folhas e Desperdícios	1.380.461	1,4	1.052.425	1,4
Aparelhos Transmissores ou Receptores e Componentes	1.374.400	1,4	1.676.167	2,3
<i>Outros Produtos</i>	<i>51.754.570</i>	<i>53,6</i>	<i>38.217.188</i>	<i>52,3</i>
Total Geral	96.475.220	100,0	73.084.140	100,0

Quadro 11 - Principais produtos exportados – em US\$ mil FOB.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2006)

O quadro 12 apresenta a distribuição geográfica das exportações brasileiras de 1994 a 2004 de acordo com a Secretaria do Comércio Exterior - SECEX (2005). Conforme esta tabela e análise de Baumann et. al. (2004) o Brasil vem diversificando os destinos de sua exportação, não enfocando somente no grupo das sete maiores economias do mundo.

Ano	EUA*	ÁSIA**	União Européia	ALADI	Demais	Total
1994	8.951	7.047	11.812	9.745	5.990	43.545
1995	8.798	8.192	12.912	9.975	6.629	46.506
1996	9.312	7.814	12.836	10.928	6.857	47.747
1997	9.407	7.730	14.513	13.599	7.745	52.994
1998	9.872	5.616	14.748	13.327	7.577	51.140
1999	10.849	5.732	13.736	10.494	7.200	48.011
2000	13.366	6.324	14.784	12.902	7.710	55.086
2001	14.378	6.949	14.865	12.225	9.806	58.223
2002	15.535	8.791	15.113	9.866	11.056	60.362
2003	16.900	11.676	18.461	12.920	13.127	73.084
2004	20.341	14.564	24.160	19.699	17.711	96.475
Var. (%) 2004/03	20,4	24,7	30,9	52,5	34,9	32,0

Fonte: MDIC-Secex

(*) Inclusive Porto Rico

(**) Exclusive Oriente Médio

Quadro12 - Principais mercados de destino das exportações brasileiras em 2004.

Fonte : Secretaria do Comércio Exterior - SECEX (2005)

Os dez países-destino de maior representatividade nas exportações brasileiras em 2004 podem ser observados no quadro 13. O principal destino das exportações brasileiras é ocupado pelos Estados Unidos com 20.341 milhões de dólares e depois Argentina com 7.373 milhões de dólares. A Alemanha ocupa a 5ª posição com 4.036 milhões de dólares.

PRINCIPAIS PAÍSES COMPRADORES
MAJOR COUNTRIES FOR BRAZILIAN EXPORTS
JANEIRO-DEZEMBRO / JANUARY-DECEMBER – 2004
US\$ MILHÕES / US\$ MILLIONS

	Valor Value	Δ % 2004/03	Part % % Share
1 – Estados Unidos / United States	20.341	20,4	21,1
2 – Argentina / Argentina	7.373	61,7	7,6
3 – Países Baixos / Netherlands	5.917	39,4	6,1
4 – China / China	5.440	20,0	5,6
5 – Alemanha / Germany	4.036	28,7	4,2
6 – México / Mexico	3.948	44,0	4,1
7 – Itália / Italy	2.904	31,5	3,0
8 – Japão / Japan	2.768	19,7	2,9
9 – Chile / Chile	2.546	35,4	2,6
10 – França / France	2.190	27,7	2,3

Quadro 13 - Os principais países compradores em 2004

Fonte: Secretaria do Comércio Exterior - SECEX (2005)

As informações contidas no quadro 13 indicam uma maior aproximação, em termos de exportação, do Brasil com os mercados do NAFTA, EU, MERCOSUL e APEC, sendo a Alemanha um dos principais destinos das exportações brasileiras.

4.2 ASPECTOS DA ECONOMIA ALEMÃ

A Alemanha, país membro da União Européia está situada na Europa Central, com área total de 349.223 km², capital Berlim, moeda euro e idioma nacional alemão. Suas fronteiras geográficas compreendem na região norte o Mar do Norte, a Dinamarca e o Mar Báltico, na região leste a Polônia e a República Checa, na região sul a Áustria e a Suíça e na região oeste a França, Luxemburgo, Bélgica e Países Baixos.

A população total é de 82.531.700 habitantes, o que garante a Alemanha à posição de 13º país mais populoso do mundo e segundo lugar da Europa (após a Rússia). Além disso, possui

densidade de 236,33 por km², PIB total de 2.754.727 trilhões de dólares (3º maior do mundo), e PIB per capita de 33.378 de dólares (dados referentes a 2004), de acordo com o relatório do Fundo Monetário Internacional (2005).

Segundo Trindade (2003) a Alemanha vem enfrentando o problema demográfico do envelhecimento populacional:

Em 1950 a população com menos de 1 ano representava 1,5% do total, enquanto que 50 anos depois é apenas 0,9%. A soma dos vários grupos etários até aos 21 anos representava 31,9% da população em 1950, ao passo que em 2000 apenas 22,3%, o que demonstra uma quebra acentuada nas taxas de natalidade e uma fecundidade reduzida ao longo das últimas décadas.

Enquanto o número de jovens vem diminuindo, a população com idades mais avançadas, nomeadas pelos alemães de *the best age* aumentaram. Em 1950 havia 9,7% de pessoas com mais de 65 anos, em 2000 esse valor já era de 16,6%. Atualmente quase ¼ da população alemã possui mais de 60 anos, diferentemente dos anos 1950, que era um pouco mais de $\frac{1}{8}$. Isto vem a representar que a população idosa (maior de 60 anos – 23,6%) já superou a jovem (menor de 21 anos 22,3%), sendo que em 1950 a jovem (31,9%) era mais do dobro da idosa (14,6%).

O sistema político alemão é formado por uma democracia constitucional federal, no qual o Parlamento é representado proporcionalmente pelos 16 Estados (Bundesländer) e é eleito de quatro em quatro anos por voto popular. O cargo de chefe de governo (Chanceler Federal) é ocupado por Angela Dorothea Merkel, eleita ano passado pelo Parlamento. Já o cargo de chefe de Estado (Presidente Federal), de função principalmente representativa e cerimonial é de Horst Köhler, eleito em 2004 pela assembléia nacional (HANDBUCH FÜR DEUTSCHLAND, 2006).

Os correspondentes 16 Estados da Alemanha (em ordem alfabética) e seus respectivos PIBs em 2004, encontram-se no quadro 14, de acordo com o órgão nacional de estatísticas Statistische Ämter (2006).

Estados	Disposição do PIB em Bilhão EUR
Baden-Württemberg	319,43
Baviera	385,16
Berlin	77,86
Brandenburg	45,02
Bremen	23,58
Hamburgo	78,79
Hessen	195,17
Mecklemburgo-Pomerânia Ocidental	29,78
Baixa Saxônia	184,92
Renânia do Norte-Vestfália	481,42
Renânia-Palatinado	95,39
Sarre	26,05
Saxônia	79,84
Saxônia-Anhalt	45,8
Schleswig-Holstein	66,51
Turíngia	42,27
Alemanha	2.177,00

Quadro14 - Disposição do Produto Interno Bruto nos 16 Estados da Alemanha em 2004.

Fonte: Statistische Ämter (2006)

Pode-se notar que a região ressaltante em termos de participação no PIB da Alemanha em 2004 corresponde à Renânia do Norte-Vestfália com 481,42 bilhões de euros (situada a oeste e capital Düsseldorf), seguida de Baviera com 385,16 bilhões de euros (situada ao sul e capital Munique) e Baden-Württemberg com 319,43 bilhões de euros (situada a sudoeste e capital Stuttgart).

Este país de extrema representatividade econômica em nível mundial participou na criação de duas grandes indústrias: química e de maquinário e equipamentos. Segundo Porter (2004) as indústrias representam o ambiente em que as empresas competem. Suas estruturas influenciam e determinam as regras do jogo competitivo, bem como as estratégias a serem formuladas pelas firmas.

Deste modo, a Alemanha conta com as indústrias químicas Bayer, BASF e Schering, que ainda são consideradas as maiores empresas do setor no mundo. No ramo de maquinários e equipamentos elétricos a Siemens é de fato predominante, com a maior capitalização no mercado de ações equivalente a 60.935,76 bilhões de euros (vide tabela 11). A empresa Thyssen Krupp

também do ramo de maquinários, consta entre as trinta maiores empresas alemãs como se pode observar. Além disso, fruto do franco desenvolvimento de maquinários e equipamentos pesados, a indústria automobilística foi propiciada, com destaque para as marcas Porsche, Daimler Chrysler (antiga Mercedes), Volkswagen incluindo a marca Audi e BMW incluindo a marca Rolls Royce.

O quadro 15 apresenta a participação das trinta maiores empresas alemãs, ordenadas alfabeticamente, de acordo com o índice alemão de ações, mais conhecido por DAX - *Deutsche Aktienindex* referente a 16 de dezembro de 2005 (DEUTSCHE BÜRSE, 2006).

Nome	Capitalização do mercado em milhão de Euros
Adidas-Salomon	8.063,05
Allianz	50.966,26
Altana	3.229,05
BASF	34.826,50
Bayer	25.329,43
BMW	12.330,58
Commerzbank	16.414,84
Continental	10.764,85
DaimlerChrysler	40.418,77
Deutsche Bank	43.289,88
Deutsche Börse	9.776,28
Deutsche Lufthansa	5.611,03
Deutsche Post	13.624,76
Deutsche Telekom	36.892,68
E.ON	60.891,84
Fresenius Medical Care	2.941,24
Henkel	4.904,00
Hypo Real Estate Holding AG	6.038,66
Infineon	4.829,72
Linde	5.023,85
MAN	6.057,74
Metro	5.813,01
Münchener Rück	24.219,98
RWE	28.712,68
SAP	32.884,55
Schering	9.560,63
Siemens	60.935,76
ThyssenKrupp	6.664,36
TUI	3.826,96
Volkswagen	7.165,05

Quadro 15 - As trinta maiores empresas alemãs com participação na Bolsa de Valores (dados de 16 dez 2005).

Fonte: DAX (2006)

Ainda outro ponto interessante de observar nesta tabela é o fato de a empresa Adidas-Salomon, do ramo esportivo, ocupar destaque entre as 30 maiores empresas alemãs, com 8.036,05 bilhões de euros no mercado de ações. A Adidas que até pouco tempo atrás esteve associada a Salomon (originalmente alemã) incorporou a Reebok em 2005 e tem como principais rivais a Puma (pertencente ao irmão do fundador da Adidas) e a americana Nike (LIEDKE, 2004).

Adiante, são apresentados com mais detalhes as maiores empresas do ramo esportivo da Alemanha devido ao seu interessante processo de expansão e participação na criação desta indústria.

4.3 O SETOR ESPORTIVO DO BRASIL

A última pesquisa disponibilizada gratuitamente pelo governo federal data de 1997. Desenvolvido pelo BNDES, este estudo é intitulado *Esportes no Brasil: situação atual e propostas para desenvolvimento*.

Em 14 de abril de 1941, por meio do decreto-lei 3.199 criou-se o Conselho Nacional de Desportos sendo estabelecida à base para a organização esportiva em todo o país e a da popularização.

Os esportes mais populares entre os brasileiros neste período foram identificados como sendo os esportes com bola, movimento e participação coletiva. Verificou-se que os esportes com maior público possuíram todos esses elementos. Em primeiro lugar, o futebol concentrou praticamente toda a atenção da população, depois o vôlei, inclusive o de praia, teve seu público ampliado a partir dos resultados obtidos em eventos internacionais. Ocupando a terceira posição, o basquete foi outro esporte que despertou o interesse da população, principalmente no Estado de São Paulo. Por fim, em quarto lugar, o futebol de salão e o de praia tiveram destaque devido a inicial atenção do público e espaço na mídia propiciados em tal período.

Naquela época, o envolvimento de empresas com esportes no Brasil foi considerado muito pequeno quando comparado internacionalmente. As empresas envolvidas, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2006) são classificadas entre aquelas que atuam como patrocinadoras de times ou de atletas e as empresas que são co-gestoras. De modo geral, elas estão ligadas às áreas de materiais esportivo, calçados, alimentos e bancos. Também existem as empresas que prestam serviços como os de *marketing* esportivo, organização de eventos, etc. Foram citadas as empresas Xerox do Brasil, com o desenvolvimento de projetos sociais e as marcas nacionais Rainha e Olympikus, com o apoio de materiais esportivos. Ainda,

como alvo de marketing esportivo, o Brasil veio a receber atenção das marcas internacionais, a partir das primeiras copas do mundo, fato que amplificou os rendimentos do setor.

De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2006) a CBF obteve o maior patrocínio no futebol oriundo da Nike nesta época, com recursos de 400 milhões de dólares em dez anos. Outras empresas utilizaram o nome de algum produto ou linha de produtos como a Report-Suzano veiculada ao vôlei masculino e a Leites Nestlé, para um time de vôlei feminino. Assim como as empresas Parmalat, Banespa e Chapecó que atuaram como co-gestoras, ou seja, fazendo contrato de administração compartilhado.

Pereira (2003) afirma haver discordância nos números relativos a indústria do esporte brasileiro, fato que dificulta a análise de trabalhos científicos. Entretanto, para este autor (2003, p. 118), o mercado brasileiro de esportes é bastante promissor.

Em uma correlação deste percentual, 6,7% (EUA) com os 3,8% (Brasil), nota-se que o PIB do Esporte nacional para chegar ao mesmo nível dos Estados Unidos, em termos relativos, necessita crescer quase 76%, o que significa um acréscimo de R\$ 29 bilhões só na indústria do esporte. Considerando ainda que a economia nacional está reprimida nos últimos 10 anos, o número pode ser ainda maior.

Em estimativa de cálculo realizada por Rasznar (apud PEREIRA, 2003, p. 122), sobre a distribuição do PIB nos esportes brasileiros de 1995 a 2002, incluindo as modalidades futebol, voleibol, basquete, tênis, ginástica / educação física, náutica e outros, que movimentariam por ano os seguintes valores:

DISCRIMINAÇÃO (valores em R\$ bilhão)	1995	1996	1997	1998	1999	2002	TOTAL
PIB total dos Esportes	28,1	29,8	31,3	33,9	38,4	42,2	203,7
Futebol	12,75	13,51	14,19	15,37	17,41	19,14	92,37
Voleibol	4,94	5,25	5,52	5,98	6,77	7,44	35,90
Basquete	3,66	3,54	3,40	3,68	4,17	4,58	23,03
Tênis	1,59	1,29	1,34	1,45	1,64	1,81	9,12
Ginástica / Ed. Física	1,96	2,15	2,32	2,51	2,84	3,12	14,90
Náutica	0,47	0,47	0,48	0,52	0,59	0,65	3,18
Outros (automob. lutas, montanhismo, etc.)	2,73	3,59	4,05	4,39	4,97	5,46	25,19

Quadro 16 - Valores do PIB do Esporte do Brasil por Modalidade (R\$ bilhão).

Fonte: Kasznar, (apud PEREIRA, 2003, p. 122)

Pode-se notar que a modalidade esportiva mais expressiva no Brasil continua sendo o futebol. Os esportes náuticos vêm ocupando a 6ª posição, como consta no quadro 16.

4.4 O SETOR ESPORTIVO DA ALEMANHA

Embora a economia alemã tenha retraído entre 2001 e 2003, observa-se um crescimento se comparado às previsões efetuadas. Segundo o presidente da federação de esportes europeu e alemão, Werner Haizmann, o crescimento do mercado esportivo em 2005 na Alemanha foi de 0,5% e de 2,8% na Europa (SPORTING GOODS INTELLIGENCE, 2006a).

Um dos aspectos que conduzem ao crescimento diz respeito aos eventos internacionais de esportes que foram recentemente sucedidos, bem como os que estão por ocorrer. Dentre os

eventos, são considerados principais as olimpíadas de inverno em Torino, a copa do mundo, que ocorreu neste ano na Alemanha e os Jogos Olímpicos os quais ocorrerão na China em 2008.

De acordo com o relatório de 2004 do Datamonitor⁴ (2004), a previsão é de haver um forte crescimento no segmento de esportes, durante os cinco anos seguintes a 2003, no mercado alemão.

Em 2003, o mercado de equipamentos esportivos da Alemanha cresceu apenas em torno de 1%, para atingir um valor de 4,85 bilhões de dólares. Sendo assim, a previsão é atingir 5,19 bilhões de dólares em 2008, representando desde 2003 um aumento de 6,9%.

De acordo com o Datamonitor (2004) o setor que gerou maiores rendimentos no mercado alemão de equipamentos de esporte em 2003 foi o de golfe, computando cerca de 25% do valor do mercado, o que significa 1,22 bilhões de dólares em valor monetário. O setor de *Fitness* e *Athletics* recebeu segunda posição, ocupando 14,4% do mercado alemão em 2003, sendo equivalente a 699 milhões de dólares, como consta na figura 9.

⁴ Datamonitor é uma organização que provê análise de indústrias para mais de 5000 empresas internacionais sobre segmentação do mercado, crescimento do mercado, preços, competidores e produtos.



Figura 9 - Segmentação de mercado dos equipamentos de esportes na Alemanha I; percentual de participação dos esportes, em valor, referente a 2003.

Fonte: Datamonitor (2004).

É importante destacar que na pesquisa efetuada pelo Datamonitor (2004), o escopo de equipamentos esportivos somente abrange equipamentos de golfe, pesca, tênis, *fitness*, ginástica, arquearia, boliche, sinuca, artigos de esportes de verão e inverno, esportes de lazer, esportes de praia, raquetes e esportes em espaços ao ar livre (outdoor) e cobertos (indoor), bem como esportes coletivos. Não foram incluídos vestuário e calçados esportivos, equipamentos de caça, ou veículos de lazer como barcos, bicicletas, motocicletas e motorizados para neve.

Assim sendo, a Alemanha domina o mercado europeu⁵ de equipamentos esportivos com participação de 12,8% em 2003, como se pode verificar na figura 10.

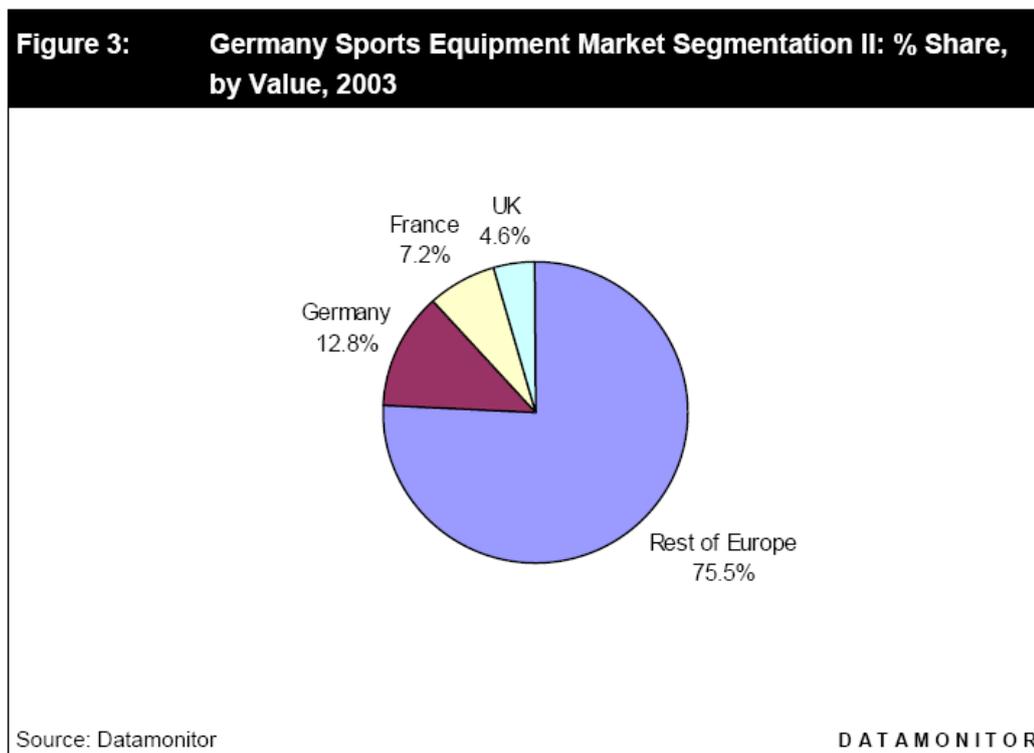


Figura 10 - Segmentação de mercado dos equipamentos de esportes na Alemanha II; percentual da participação dos países, em valor, referente a 2003.

Fonte: Datamonitor (2004).

Tendo em vista a expressiva participação da Alemanha no mercado europeu de esportes, anualmente são sediadas duas grandes feiras internacionais neste país, onde participam as maiores empresas do setor esportivo europeu.

⁵ O Mercado Europeu analisado no relatório Datamonitor (2004) consiste em: Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Holanda, Noruega, Portugal, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido, Bulgária, República Tcheca, Hungria, Polônia, Romênia, Rússia, Eslováquia e Ucrânia.

As maiores empresas do setor esportivo europeu

As cinco empresas consideradas pelo Datamonitor (2004) como as principais competidoras no cenário do mercado alemão de equipamentos esportivos em 2003 foram: Amer Group PLC, Adidas, Head NV, Skis Rossignol S.A. e Dunlop Slazenger.

Um fato a se considerar, é que todas estas companhias estiveram presentes na maior feira de esportes da Europa, denominada ISPO, na versão de inverno - *Winter 2006*, realizada em Munique, Alemanha.

1. Amer Group PLC

Amer Group é uma empresa que fabrica e comercializa equipamentos de esportes, com exceção de vestuários e calçados. De acordo com o CEO da Atomic (uma das empresas deste grupo) eventualmente são produzidos camisetas e calçados, porém com fins meramente promocionais.

Em 2003, o faturamento do grupo atingiu 1,39 bilhões de dólares, implicando 20% de aumento em relação ao ano anterior.

As divisões da empresa compreendem: bolas de tênis, golfe e esportes coletivos sob a marca Wilson, equipamentos de esqui sob as marcas Atomic e Koflach e *snowboards* sob a marca Oxigen. O escritório central da Amer está localizado em Helsinki, Finlândia.

A Atomic possui fábrica em Altenmarkt - Áustria, com total de 1100 funcionários, por onde são realizados o desenvolvimento de produtos, fabricação e também a distribuição. Seus produtos englobam pranchas de *snowboarding*, esqui e *langlaufing*, bem como botas para cada um dos esportes.

Os diferentes tipos de produtos variam conforme o grau de profissionalismo com o esporte. Os esquis profissionais, por exemplo, são testados e medidos separadamente. Neste ano, muitos esquis deste tipo foram fabricados para as olimpíadas de inverno em Torino. Em total, 80 atletas de diversos países foram patrocinados pela Atomic nas Olimpíadas de Inverno em Torino.

Segundo o CEO desta empresa, no ano de 2004 foi efetuada a aquisição da empresa francesa de equipamento de esquis Salomon, que pertencia a Adidas por 485 milhões de euros. O motivo desta aquisição se deu em decorrência de a França há anos liderar este segmento na Europa. Segundo o CEO da Atomic, quando se fala em marcas de esqui na Europa, a França possui as melhores referências. Deste modo, a disputa que se concentrava entre as marcas francesas Solomon e Rossignol, passou a ser mais forte com a aquisição da Salomon pela austríaca Atomic.

Para o CEO da Atomic, hoje o domínio do mercado de esquis pertence a Atomic-Salomon por estas empresas possuírem as competências de desenvolvimento e tecnologia e por elas ampliarem seus canais de distribuição.

2. Adidas

Quando havia a associação Adidas-Salomon o grupo assegurou a posição de líder mundial na indústria de artigos esportivos através das marcas Adidas, Salomon, Taylor-Made, Mayic, Bonfire and Erima. O grupo contou com aproximadamente 100 subsidiárias distribuídas entre Europa, Estados Unidos e Ásia, objetivando atender particulares mercados ou parte do processo de manufatura. A maior produção da Adidas concentra-se em produtos da linha *athletics* e *footwear*, muito embora também sejam produzidos roupas esportivas e outros equipamentos.

Em sua trajetória, a Adidas fundada pelo alemão Adi Dassler foi submetida a três vendas pertencendo hoje ao francês Robert Louis-Dreyfus que adota como estratégia, simplesmente copiar o que deu certo para a Nike e a Reebok.

O faturamento gerado em 2003 pela companhia foi de 7,57 bilhões de dólares, o que representou um declínio em relação ao total do ano anterior de 7,29 bilhões de dólares. O escritório geral situa-se em Herzogenaurach, Alemanha.

Em 2005, segundo SGI (2006), após a Salomon ser adquirida pelo grupo Amer, ao associar-se a Atomic, a Adidas resolveu adquirir a Reebok e focar sua atenção ao ramo *athletics* e *footwear*.

3. Head NV

Head N. V. é especializada em produzir e comercializar artigos esportivos principalmente para esqui, esportes de raquete e mergulho com as marcas Head, Tyrolia, Penn and Mares and Dacor. O faturamento anual em 2003 registrou 432,2 milhões de dólares, comparado a 379,1 milhões em 2002. O escritório central situa-se em Roterdã, Holanda.

4. Skis Rossignol S.A.

Skis Rossignol, fundada em 1907, é uma das maiores empresas fabricantes de esquis no mundo. Além de esquis, a empresa ampliou sua linha de produtos para *snowboarding*, patinação de gelo e vestuário esportivo. As marcas de esqui abarcam Skis Rossignol e Dynastar. Outras marcas incluem Lange e Look. O grupo também produz equipamentos de golfe e tênis. Para o ano fiscal encerrado em março de 2004, o faturamento compreendeu 538,7 milhões de dólares.

Segundo International Trade Fair for Sports Equipment and Fashion (2006) a Rossignol S. A. foi adquirida pela empresa Quiksilver em 2005 com o objetivo de se tornar líder mundial em esportes ao ar livre (outdoor). O escritório central localiza-se em Voiron Cedex, França.

5. Dunlop Slazenger

A Dunlop Slazenger produz e comercializa equipamentos de tênis, *squash*, *badminton* e produtos e acessórios de golfe para mais de 85 países. Um quinto das bolas de tênis produzidas no mundo anualmente, são desta empresa que é a fornecedora oficial de bolas para os campeonatos de Wimbledon. O escritório central está na Carolina do sul, Estados Unidos.

Tendo em vista o cenário europeu e alemão do setor industrial de esportes, observa-se como latente a conjuntura eminentemente competitiva que lá perduram. Este cenário está associado ao movimento de internacionalização das operações das grandes corporações transnacionais, assim como pelas aquisições interorganizacionais.

4.5 O COMÉRCIO EUROPEU DE ESPORTES

Com base nestas afirmações, passa-se à apresentação da feira internacional de esportes ISPO Winter 2006 como o ponto de encontro das grandes marcas internacionais de esporte mencionadas, como também pelas principais concorrentes da Mormaii em âmbito internacional.

Tem-se em vista que mesmo quando empresas adotam estratégias similares, não quer dizer que elas estão competindo diretamente umas com as outras. No entanto, foi identificado pela própria Mormaii, que estas três empresas levantadas representam, sim, suas concorrentes tanto em território brasileiro, embora seja de menor proporção, quanto internacionalmente, como será apresentado.

4.5.1 A maior feira de esportes na Europa

A ISPO - *International Trade Fair For Sports Equipment and Fashion*, é uma feira internacional de equipamentos e moda esportiva que ocorre duas vezes por ano em Munique – Alemanha, com as nomenclaturas ISPO *Summer* e ISPO *Winter*.

Além da versão alemã há a ISPO Rússia *Winter* e a ISPO China. A ISPO Rússia *Winter* ocorreu em fevereiro de 2006 em Moscou tendo em vista o aumento do mercado esportivo neste país (SPORTING GOODS INTELLIGENCE, 2006b). A ISPO China aconteceu em Xangai em março de 2006 trazendo entre outras atrações uma pista para testes de tênis, com exibições e apresentações chamado de *shoe test area*.

Segundo o CEO da Atomic (empresa austríaca de esquis), entrevistado em oportunidade de visita da fábrica em fevereiro de 2006, a ISPO Winter realizada em Munique é a feira de esportes mais importante da Europa, pois:

na ISPO alemã nós já fazemos contatos com os nossos principais clientes. Além disso, não tivemos bons resultados na ISPO China quando participamos uma vez e como custa relativamente caro participar em feiras, é importante concentrar naquela que é a melhor.

A versão mais atual da ISPO - *Winter* (64ª edição) ocorreu entre os dias 29 de janeiro a 01 de fevereiro de 2006 em Munique. Em total a feira contou com 1.800 expositores de cinquenta países, distribuídos em um espaço de 160.000 metros quadrados de exibição. O espaço físico é localizado no antigo aeroporto internacional de Munique.

Segundo o jornal *Sporting Goods Intelligence* (2006b), que traz notícias e análises do mercado internacional do segmento, somente 336 dos expositores da ISPO em Munique são formados por empresas alemãs, o que confere o grau de internacionalismo desta feira.

O objetivo deste evento é apresentar a última tendência e inovação de produtos esportivos para a comunidade internacional de esportes. É uma feira voltada somente para empresários (dealers), que atingiu aproximadamente 22.000 visitantes domésticos e 33.000 visitantes de demais 93 países.

A apresentação da maioria dos estandes estava surpreendente. De acordo com relatos do CEO da Atomic, em seu estande foram investidos mais que 250.000 euros, envolvendo 400 pessoas na preparação e realização do evento.

Além de servir de ponto chave para a conexão de expositores e compradores, a ISPO *Winter* também efetuou algumas premiações como *BrandNew* e *Greenhouse in outdoor ISPO* direcionadas para as novas e inovadoras marcas. E também *European Ski Award*, *ISPO Outdoor Award*, *Sports inspired Fashion Award*, *Global Sports Style Award* e a primeira versão da *VOLVO SportsDesign Award* para a apresentação dos produtos da coleção de inverno de 2006/2007.

Os produtos relacionados ao evento abarcaram todas as modalidades de inverno incluindo artigos esportivos & entretenimento, moda atlética e esportiva, esquis, *fitness*, bicicletas ergométricas, *footwear*, máquinas e equipamentos para musculação, cronômetros, golfe, basquetebol suportes de cestas, equipamentos de suporte e proteção, piscinas, materiais têxteis, entre outros.

Assim, a ISPO *Winter* 2006 esteve classificada em diferentes seções: esqui, *board*, *running*, *sporstwear*, *fitness*, *outdoor*, *teamsports*, *racket* e *football*, como consta no mapa (figura 12) em anexo.

- Esqui: apresentou todos os equipamentos para a prática do esqui.
- *Board*: com equipamentos e roupas relacionados ao *snowboard* e *skateboard*.
- *Running*: expôs os últimos artigos de equipamentos, roupas, calçados e acessórios;
- *Sportsware*: trouxe as tecnologias mais avançadas, a última geração de produtos, bem como desfiles de moda;
- *Fitness*: reuniu todo o necessário para manter a forma, desde roupa, acessórios e aparelhos para *fitness*;
- *Outdoor*: apresentou todos os líderes do mercado internacional como Lowe Alpine e Timberland em uma grande variedade de artigos para se praticar esportes ao ar livre;
- *Teamsports*: seção dedicada a esportes como basquetebol e voleibol e outros esportes de equipe;
- *Racket*: apresentou as últimas novidades em raquetes de tênis, bolas e acessórios;
- *Football*: trouxe todos os artigos relacionados ao futebol, incluindo chuteiras, bolas, roupas, entre outros.

4.5.1 As empresas concorrentes

A seguir, são apresentadas três empresas concorrentes da Mormaii (Billabong, Quiksilver, Rip Curl) em âmbito internacional. Todas elas estiveram presentes na ISPO *Winter* 2006, conforme figura 10, lançando suas coleções de inverno. Neste evento foi possível adquirir informações diretas por meio de observação - impressões da ISPO (em apêndice) e entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis de cada empresa concorrente - **ações estratégicas das concorrentes** (QUICKSILVER, BILLABONG e RIP CURL, 2006).

Billabong

A marca Billabong, fundada na Austrália em 1993, significa “corpo de água” em aborígene. Ela é uma empresa orientada para jovens com produtos de vestuário, *snowboarding*, *skateboarding* e roupas de neoprane (wetsuits). O estilo preservado por esta empresa deriva da cultura dos esportes de prancha (board) (International Trade Fair for Sports Equipment and Fashion, 2006).

Sua expansão internacional foi atingida inicialmente por meio de contratos de licenciamento, movimento que auxiliou o estabelecimento futuro da marca em nível global. O primeiro mercado internacional foi estabelecido no Japão, seguido de Estados Unidos e Europa.

Visando intensificar sua expansão internacional a organização adotou como política estratégica o controle de suas subsidiárias internacionais, trazendo, por conseguinte, aumento em seus retornos financeiros. Deste modo, as operações das empresas licenciadas foram convertidas em negócios diretamente controlados pela empresa matriz na ordem: Estados Unidos e Canadá em 1999, Nova Zelândia em 2000 e Austrália em 2001.

Concomitantemente, ao substituir os *royalties* gerados pelas empresas licenciadas pelo controle direto das operações da empresa matriz, além de melhores retornos, a empresa pôde inserir controles mais eficientes de custos e modernos sistemas de gestão. Além disso, foram estabelecidos meios mais eficientes de controle da rede de vendas. Isso foi possível ao converter os agentes comissionados australianos e europeus em empregados da Billabong.

Outra iniciativa foi reforçar os relacionamentos e suportes junto aos distribuidores de produtos da Billabong, que foi facilitado pelo investimento em promoção o que incluiu melhoramento de material gráfico e displays (BILLABONG, 2006).

Quiksilver

Fundada na Austrália em 1969, a Quiksilver iniciou suas atividades ao produzir e comercializar roupas de neoprane (wetsuits) desenhadas para a prática do surfe. Em seguida

novos produtos relacionados a este esporte como vestuário foram incorporados, atingindo a atenção internacional (QUIKSILVER, 2006).

Em 1976 após contar com suficiente sucesso em seu país de origem, a empresa transferiu os direitos de distribuição para os Estados Unidos em troca de milhões de dólares. Após este fato, o continente europeu foi abordado em 1984 com a criação da Quiksilver Europe.

No ano de 1986 a empresa entrou para o mercado de ações (Australian Stock Exchange). Em 1991, foi estabelecida a marca Roxy para a linha feminina de produtos relacionados ao surfe. Ao longo dos anos posteriores a Quiksilver desenvolveu novas ramificações de produtos incluindo óculos de sol, *snowboarding* e *skateboarding*.

Em 2004 a empresa de calçados DC Shoes foi incorporada pela Quiksilver, assim como em 2005 foi adquirida a maior fabricante francesa de esquis, Rossignol pelo valor de 320 milhões de dólares (GRANT, 2005). Outra expansão também ocorreu em 2003 quando a empresa criou a Quiksilver Entertainment no intuito de produzir programas de televisão para a Fox Sports e MTV.

Hoje a Quiksilver opera com cerca de 150 lojas próprias nas maiores cidades da Austrália e Pacífico, Europa, América do Norte e Ásia. Além de também vender seus produtos por intermédio de outros canais de distribuição ao redor do mundo.

Na opinião do parceiro alemão da Mormaii, a Quiksilver tem ficado melhor desde os últimos quatro anos no mercado alemão. Para este parceiro a Quiksilver começou a mudar seu foco, pois antes era uma marca exclusivamente voltada ao surfe e hoje em dia está focada em estilo de vida. Neste sentido, esta empresa fabrica e comercializa produtos para uma gama maior de esportes, que são *skateboarding*, *skiing*, *snowboarding*, *surfing*, *windsurfing*, *kitesurfing*. Além disso, a Quiksilver introduziu a marca Roxy na Alemanha, “que é muito mais orientada para a moda esportiva deste país que uma marca só de surfe. Outro ponto interessante é que a Quiksilver desenha diferentes coleções para cada um de seus mercados: o americano, o europeu e o japonês” (tradução livre; relato do parceiro alemão).

Para o parceiro alemão da Mormaii, a grande vantagem da Quiksilver é que ela realmente investe muito dinheiro em tudo o que ela faz. Com isso ela possui excelente marketing, o melhor time de executivos, o que a garante retornos maiores.

Rip Curl

A Rip Curl, que se mantém ainda com capital fechado, produz e comercializa artigos de surfe assim como as empresas do ramo até então apresentadas. Isto inclui roupas de neoprene (wetsuits), vestuário, pranchas personalizadas de surfe, calçados, óculos de sol e relógios (RIP CURL, 2006).

De acordo com o SPORTING GOODS INTELLIGENCE (2006b), esta empresa no momento procura por distribuidores para seus produtos em alguns países da Europa. Dependendo dos artigos, os mercados disponíveis são Rússia, Suécia, Noruega, Dinamarca, Ucrânia, Polônia, Hungria, Romênia, Grécia, Turquia, Alemanha, Áustria, Holanda, Itália e Inglaterra.

Assim sendo, em face da acirrada competição dos mercados internacionais, é imprescindível identificar, *a priori*, quais empresas realmente são consideradas concorrentes em um dado segmento e *a posteriori*, como reagem estes concorrentes. De acordo com Grant (2002) uma vez compreendendo o comportamento dos competidores, torna-se possível explorar as oportunidades de influenciar seus comportamentos e, portanto, alterar a estrutura do jogo competitivo.

4.5.1.2 Ações estratégicas das concorrentes

O quadro 17 seguinte demonstra os principais mercados, o tempo de atuação no mercado alemão, bem como o número de vezes que cada empresa concorrente da Mormaii participou da feira ISPO em Munique.

Segundo Grant (2002), a partir da análise de grupos estratégicos, pode-se explorar o posicionamento estratégico das firmas dentro da indústria (sua estratégia), a estrutura da indústria, bem como a evolução da indústria.

As informações contidas nesta seção respondem à primeira pergunta da estrutura de análise dos competidores de Grant (2002), que visa identificar a estratégia corrente das empresas rivais.

Billabong	Participou 2 vezes da ISPO. Iniciou suas atividades na Alemanha em 1989. Não possui lojas próprias na Alemanha, está presente somente em lojas de esportes por meio de <i>corners</i> (prateleiras com design próprio da Billabong). Maiores mercados: 1º Espanha, 2º Itália, 3º França, 4º Reino Unido, 5º Alemanha.
Quiksilver	Participou 2 vezes da ISPO. Atua no mercado alemão desde 2004. Possui 2 lojas próprias (uma em Munique e outra em Berlim) além de vender produtos em outras lojas de esporte. Maiores mercados: 1º França, 2º Espanha, 3º Reino Unido.
Rip Curl	Participou de todas as edições da ISPO. Atua no mercado alemão desde 1988 por meio de lojas de esportes. Maiores mercados: 1º França, 2º Espanha, 3º Reino Unido, 4º Portugal.

Quadro 17 - Resultado das entrevistas com Billabong, Quik Silver e Rip Curl na ISPO *Winter* 2006.

Fonte: (QUICKSILVER, BILLABONG e RIP CURL, 2006)..

Ao confrontar os dados do resultado das entrevistas, pôde-se perceber que a atuação em feiras na Alemanha destas marcas de *Board* são relativamente recente, pois Quiksilver e Billabong apenas estiveram duas vezes presentes na ISPO.

No entanto, as marcas Billabong e Rip Curl já atuam desde o final dos anos 1980 no mercado alemão, como se pode notar. Porém esta atuação da Billabong e Rip Curl se dá exclusivamente por intermédio de lojas de esporte como Sport Check (grande loja de departamentos). A Quiksilver, ao contrário, atua também com lojas próprias. As lojas da Quiksilver situam-se em Berlim e Munique. Em Munique a loja está localizada no centro da cidade, na rua Sendlinger Straße.

E por fim, vem os principais mercados europeus referentes a cada marca. É interessante notar que o mercado da França ocupa a primeira posição para a australiana Quiksilver e francesa Rip Curl e terceiro para a também australiana Billabong.

Nas praias francesas há muita prática de esportes de verão (surfe e windsurfe). Isto pode ser conferido com cinco grandes campeonatos internacionais de surfe do WQS (World Qualifying Series) que lá estão agendados para 2006. Os cinco campeonatos compreendem “Pays de la Loire Surf Pro” que ocorrerá na cidade Bretignolles, “Oakley Lacanau Junior Pro” em Gironde, “Pro Junior Rip Curl Series” e “Rip Curl Venus Festival” em Seignosse e o “Quiksilver Pro France” na Costa sudoeste. (INTERNATIONAL SURFING ASSOCIATION, 2006). Ao mesmo tempo a Espanha também entra em evidência para as três companhias, pois ocupa o mercado principal da Billabong e a segunda posição para a Quiksilver e Rip Curl. Além disso, neste país serão sediados seis campeonatos do WQS: “Goanna Pro” em Asturias, “Santander Pro” em Cantabria, “Billabong Pro” em Euskadi, “La Caja de Canarias-Ocean & Earth Pro” em Palmas de Grã Canárias, “La Santa Surf Rip Curl Pro” em Lanzarote-Canárias e “9th O'Neill Trophy” em Tenerife-Canárias.

O Reino Unido ocupa a terceira posição para a Quiksilver e Rip Curl e quarta posição para a Billabong. No circuito de campeonatos, há menos representatividade com apenas dois agendamentos do WQS para 2006: “O'Neill Highland Open” em Thurso-Escócia e “Rip Curl Newquay Board Masters” em Newquay-Inglaterra.

Portugal foi somente citada pela Rip Curl (4º posição) e estará presente em três campeonatos do WQS: “Rip Curl Pro” em Peniche, “Buondi Billabong Pro” em Ericeira e “Buondi Pro Junior” em Amado.

Os outros países apontados pela Billabong (Itália e Alemanha) ocupam respectivamente as 2ª e 5ª posições em termos de principais mercados, porém sem a realização de campeonatos de surfe. Entretanto, há de se destacar, que em ambos os países o windsurfe é praticado predominantemente ao surfe. Deste modo, estão agendados para a Itália em 2006 cinco campeonatos internacionais de windsurfe: “Expert Olympic Garda 2006 – Eurolymp” e “RS:X World Championships” em Lago de Garda, “World Festival - IMCO/MJOD Europeans” em Palermo, “Open FW Championships” em Ravenna Porto Corsini, “Junior, Youth and Masters Championships” em Sicília.

Por sua vez, a Alemanha irá sediar quatro campeonatos internacionais de windsurfe em 2006: “Kiel Week” no mar Báltico em Kiel, “69th Warnemunder Woche” no mar Báltico em Warnemunder, “Open German Championships - SURF CUP SYLT” e “PWA Super Grand Slam Wave / Slalom 42 / Freestyle” em Sylt (INTERNATIONAL WINDSURFING ASSOCIATION, 2006).

Notadamente, pode-se observar que há uma relação direta entre o posicionamento da empresa com os campeonatos de surfe sediados em cada mercado. Os campeonatos ratificam, portanto, a posição líder das marcas apresentadas em seus respectivos principais mercados.

A Billabong apontou Espanha como principal mercado e é patrocinadora do campeonato “Billabong Pro”. A Quiksilver afirmou que seu principal mercado é França - localidade do campeonato “Quiksilver Pro France”. E por fim a Rip Curl define ser também França principal mercado, onde atua neste país com dois campeonatos de surfe “Pro Junior Rip Curl Series” e “Rip Curl Venus Festival”. Outro ponto a se destacar quanto a Rip Curl é que esta empresa participa de campeonatos de surfe em todos os principais mercados apontados como principais mercados, com exceção de Itália e Alemanha. Isto compreende, além dos campeonatos franceses, o “La Santa Surf Rip Curl Pro na Espanha, o “Rip Curl Newquay Board Masters” no Reino Unido e o “Rip Curl Pro” em Portugal.

De acordo com Cota (2001), os clientes surfistas valorizam as marcas que patrocinam os atletas praticantes deste esporte e que também organizam eventos de surfe. A consequência desta ação segundo a autora, é o natural estabelecimento de uma relação de admiração e de respeito dos clientes pelos atletas.

Não obstante, percebe-se que os mercados alemão e italiano possuem significativo potencial de crescimento em face de os esportes de inverno (snowboarding e esqui) estarem diversificando seu design (SAZ, 2006). Este fato foi comprovado na ISPO *Winter*, por onde foi visualizado em diferentes marcas o motivo floral de estilo surfe em esquis, *snowboards* e jaquetas, por exemplo. Isto reflete uma tendência de estilo de vida, que expressa o desejo de identificação e experiência de sentir-se livres, grandes e ousados (COTA, 2001).

Muito embora esta tendência seja factível, o CEO da Atomic (empresa que fabrica e comercializa esquis) considera que a qualidade e a tecnologia dos produtos são mais importantes

na percepção dos clientes que o design ao comentar sobre a aquisição da Rossignol pela Quiksilver:

Eu espero que a Quiksilver venha a cometer o mesmo erro que a Adidas cometeu em pensar que uma camiseta bonita é mais importante que a tecnologia do produto. Considero que a qualidade vem em primeiro lugar na mente do cliente. (SCHINEIS, 2006)

Ainda, embora a Quiksilver esteja fazendo sucesso no mercado alemão, o parceiro da Mormaii na Alemanha considera ser difícil para a Quiksilver realmente entrar no mercado de *snowboarding*, pois as pessoas que vão às montanhas querem vestir uma marca que é baseada nas montanhas e não em uma marca de surfe (PERSCHKE, 2005). Ele diz ter ocorrido o mesmo com a Burton, marca número um de *snowboarding* no mundo. Esta marca produzia e comercializava somente vestuário e equipamentos para *snowboarders*, porém obteve fracasso quando tentou introduzir, há oito anos, camisetas e bermudas de verão. “Isto porque, ninguém queria comprar uma bermuda de uma empresa de *snowboarding*”, afirmou o parceiro alemão da Mormaii (PERSCHKE, 2005).

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta a trajetória da organização em estudo rumo à sua expansão internacional, com ênfase no mercado alemão. Os dados abrangem a fundação da Mormaii e sua atuação no mercado interno, para então levar à compreensão do processo de internacionalização da organização.

5.1 A ORGANIZAÇÃO

A Mormaii atua há 30 anos no mercado brasileiro produzindo e comercializando artigos esportivos e por volta de 10 anos está presente no mercado externo. A empresa iniciou produzindo um equipamento para esportes náuticos – a roupa de borracha, que ainda representa o seu carro chefe. Porém, hoje o cenário é diferente, sua linha de produtos engloba além de equipamentos, acessórios e roupas que ligados ao esporte proporcionam conforto e *life style* para quem os adquire.

A empresa foi fundada em 1974 por Marco Aurélio Raymundo e sua esposa. O primeiro fundador, mais conhecido por Morongo, nos anos 1970 saiu de Porto Alegre para atuar como médico na cidade de Garopaba, sede atual da empresa.

Segundo relato deste fundador, nesta época a cidade não contava com muita infraestrutura.

“Só para vocês terem uma idéia quando eu cheguei aqui não tinha água, nem luz na minha casa. Não tinha nada. A água tinha que pegar de um poço lá adiante, a luz e minha geladeira eram de querosene” (RAYMUNDO, 2005).

Desta forma, morando em uma cidade litorânea, no sul do Brasil, com muita natureza e excelentes ondas, o fundador começou a praticar o surfe como fonte de lazer. Além disso, como não era comum ir à praia durante o inverno, surgiu à idéia de se produzir alguns equipamentos que dessem condições para a prática do surfe o ano todo.

A roupa de borracha foi o primeiro produto desenvolvido pela Mormaii, que segundo o fundador “nasceu como um hobby [...]”. A tecnologia e os primeiros materiais foram desenvolvidos de modo semelhante à roupa de mergulho, embora as funções de ambos os esportes sejam diferentes. A matéria-prima das primeiras roupas de borracha foi proveniente de Porto Madre, cidade situada ao sul da Argentina, por onde o fundador havia sido instrutor de mergulho. Para a fabricação da roupa de surfe somente era utilizado o material da gola da roupa de mergulho.

Logo depois, o produto foi sendo aprimorado com a utilização de material sintético de fabricação mecânica dos Estados Unidos e depois com material químico do Japão.

Mais adiante os japoneses desenvolveram este mesmo material, mas numa forma de expansão química que reduziu muito os custos. Ficou muito mais barato, mais elástico e mais colorido, porque começaram a adicionar materiais coloridos, etc.

(RAYMUNDO, 2005)

Assim, o interesse pelas roupas de borracha da Mormaii, começou logo a se espalhar pela cidade, bem como pelo Brasil, de acordo com o fundador: “chegou um amigo que pediu o produto. Depois chegou outro e pediu para esse [...] até chegar um que falou: - Doutor meu pai tem uma lojinha e eu compro dez roupas. Oh! Dez roupas? Tá louco! Depois [...] Agora eu quero comprar cinquenta!” Continua o fundador, “a empresa foi crescendo encima deste produto revolucionário na época, pois não existia roupa de surfe no Brasil. E foi o primeiro, eu fui o pioneiro. Assim a gente criou esse material e foi crescendo” (RAYMUNDO, 2005).

A empresa possuía inicialmente uma pequena fábrica na beira da praia de Garopaba e também uma pequena loja aonde os produtos eram vendidos diretamente aos clientes de São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre. “Nós fazíamos ali o atendimento aos clientes. Não existia *surfshop*. Não este mercado, esta coisa que tem hoje” (RAYMUNDO, 2005).

Do mesmo modo o quadro de funcionários era pequeno:

A minha primeira funcionária era minha empregada doméstica. Além de lavar prato de comida, ela tinha que ajudar a colar roupa de borracha. Mais adiante os meus três funcionários eram os meus pacientes de Lepra, (ranceníase) que ninguém queria dar emprego. Então eles me ajudavam, eu dei emprego pra eles e assim foi crescendo. (RAYMUNDO, 2005)

O fundador relata que não se esperava tamanho crescimento da marca, que hoje é reconhecida mundialmente por sua qualidade e design. De acordo com o fundador, naquela época só se comercializava roupas de borracha. Somente após dez anos passou a existir o primeiro calção de banho Mormaii.

Assim, à medida que o negócio foi crescendo sentiu-se a necessidade de incorporar pessoal com maior qualificação. Um deles, com formação em administração de empresas, desde vinte anos comanda toda as operações do negócio. Outra secretária, que é o braço direito do fundador, entrou na empresa na posição de telefonista e também foi crescendo.

Ao mesmo tempo o fundador que inicialmente atuou em todas as operações da empresa, foi estudando mais sobre administração de empresas para contribuir com a direção da organização. “Eu antes cortava, colava, costurava, empacotada, cobrava. Depois vieram as costureiras [...]. Depois uma pessoa que sabia fazer pacotinho e tinha mais força para carregar o pacote [...]”(RAYMUNDO, 2005).

Para o fundador, a combinação dos conhecimentos de administração adquiridos, aliados a sua formação em medicina formaram os elementos chaves para discutir, orientar e participar junto com um grupo de pessoas. Além disso, o crescimento do negócio foi considerado pelo fundador constante, porém tranquilo, sem haver o envolvimento de investimentos de órgãos como o BNDES, tampouco plano de negócios ou planejamento estratégico. “Foi tudo feito *step by step*, de uma maneira tranquila. Nada de super planejamento”. Assim sendo, não houve por parte da Mormaii uma atitude agressiva de expansão do negócio em virtude de no início não haver mercado para roupas de borracha para surfe no Brasil. De acordo com o fundador: “o mercado veio a nós e depois o mercado foi crescendo”. Antes as lojas de esporte diziam que não queriam esta roupa por ser algo novo e que isso só ocuparia espaço nas lojas, porém no dia em que este produto foi requisitado só a havia a Mormaii de fabricante no Brasil.

Então essa é uma das vantagens de você ser pioneiro em alguma coisa. A partir do momento que tu entras num mercado que está extremamente fechado, competitivo e super agressivo tu tens que realmente botar a tua cara e fazer o diabo para aparecer. Agora quando tu és pioneiro de alguma coisa é diferente.

(RAYMUNDO, 2005)

Seguindo uma filosofia de cooperação e de desenvolvimento pessoal a Mormaii tem como missão aumentar o nível de consciência de todos os envolvidos em seu processo. Isto reflete a personalidade do fundador que está intimamente ligada ao seu estilo de vida e crenças espirituais. Como frisou o fundador, em sua opinião, o que deve conduzir uma empresa é a cooperação e não a competição.

Deste modo o segredo de sucesso de sua expansão, segundo o fundador, segue de acordo com a metáfora “a flor e a abelha”. Isto é, a flor seria a empresa que atrai as abelhas em sua volta (potenciais franqueados, distribuidores e licenciados), e as abelhas, por sua vez são encarregadas de espalhar pelo Brasil e pelo mundo os produtos da Mormaii.

Este modelo de negócio caracteriza, portanto, uma estrutura organizacional simplificada, porém de grande amplitude e eficiência. A sede da organização possui poucos níveis hierárquicos. Apenas conta com um diretor geral que comanda todas as operações da empresa, e uma diretora jurídica responsável pelas questões legais e de comércio exterior. Os demais empregados estão alocados entre quatro grandes áreas: administração, exportação, *show room* e produção.

Neste sentido, um pouco antes da era Collor (1990 – 1992), foram estabelecidas as parcerias maiores, que compreendem as grandes empresas que hoje fabricam Mormaii. De acordo com o fundador, algumas destas empresas exclusivamente fabricam produtos Mormaii, contando com dezenas de empregados.

A decisão em realizar este tipo de parceria, segundo o fundador da Mormaii foi benéfico para ambos os lados. De um lado os parceiros detinham melhor estrutura e condições de produção tais como capital humano qualificado, espaço físico adequado e maior número de maquinários, entre outros aspectos. Por outro lado, a Mormaii concentrava-se no gerenciamento da marca, desenvolvimento de produtos e venda. Assim sendo, “para os parceiros foi uma coisa fantástica porque eles passaram a ter um mercado gigante que eles não tinham acesso, pois eles não tinham uma marca. Então juntou a fome com a vontade de comer e deu certo para os dois lados”. Com esta iniciativa o diferencial competitivo que antes tinha o foco no produto passou a ter foco na marca – como o próprio presidente da empresa confirma dizer ser “conforto” o conceito de seu negócio atual.

A Mormaii agora atende os grupos masculino, feminino, infantil e mais recentemente o máster, direcionado para as pessoas acima de 40 anos que querem utilizar uma roupa esportiva confortável, porém com estilo de vida. De acordo com o fundador da empresa, do total de pessoas que entram em uma loja Mormaii praticamente “5% são *really* surfistas, enquanto que 95% são *I want to be surfista*”.

5.2 ATUAÇÃO NO MERCADO INTERNO

Para abastecer o mercado interno a Mormaii conta com parceiros dispostos em três grupos distintos. Um grupo é formado pelos representantes, que compram as mercadorias e distribuem para os varejistas no Brasil. O *mix* de produtos compreende confecções, calçados, óculos, equipamentos de esporte, entre outros. Em total são 28 representantes no Brasil.

O segundo grupo é composto por franqueados, que são os responsáveis em realizar uma compra mínima de artigos e de instalar a loja em local determinado, por exemplo. Em troca eles possuem preferência na entrega dos produtos em relação às lojas multimarcas, dentre outras vantagens também estabelecidas em contrato. Em total são 25 franqueados no Brasil.

Há, ainda, o grupo de licenciados que trazem o maior retorno para a organização ao produzir e comercializar os produtos mediante o pagamento de *royalties* para a Mormaii. Dependendo dos produtos esta comissão varia de 2 a 10% segundo a Diretora Jurídica da Mormaii (2005). Deste modo no Brasil o total é de 30 licenciados, produzindo 630 mil peças em 2004 (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2005). A título de ilustração, a produção de sandálias é feita pela empresa Grandene, a de roupas íntimas pela empresa Lupo, assim como de relógios, é realizada pela empresa Thecnos.

A unidade da Mormaii em Garopaba ainda conta com a fábrica de roupa de borracha, que de acordo com o fundador não representa 5% do faturamento do negócio. O retorno maior é hoje gerado por outros produtos fabricados pelos parceiros: confecção, óculos e relógios. A Mormaii Sunglasses, por exemplo, é uma licenciada totalmente independente que produz 100% dos óculos da Mormaii e distribui pelo mundo. Neste ano produziu em torno de 450.000 óculos.

Deste modo, de acordo com o fundador, para determinar o porte da organização podem-se adotar dois pontos de vista: pelo faturamento da marca ou pelo faturamento da unidade de Garopaba.

Por um lado ela é média, quase grande, por outro ela é média e quase pequena, porque o faturamento da marca Mormaii com todos os produtos é ao redor de 70 milhões de dólares, que depois é revertido em royalties. Assim, o que a Mormaii recebe em royalties desse faturamento todo (2 milhões de dólares) somados ao nosso faturamento aqui da empresa de roupa de borracha é mais uns 2 milhões de dólares, o que caracteriza o porte da empresa de média para pequena. Então o faturamento da Mormaii é de 4 milhões de dólares e o faturamento da marca Mormaii é de 70 milhões de dólares. (RAYMUNDO, 2005)

Assim sendo, seguindo o mesmo modelo de negócios, em tempo relativamente paralelo, a Mormaii também passou a comercializar seus produtos no exterior.

Hoje a empresa está presente internacionalmente por meio de seis empresas licenciadas localizadas no México, no Uruguai, na Argentina e em Portugal. Além disso, conta com vinte e nove franquias internacionais, bem como vinte e nove empresas distribuidoras de seus produtos entre vinte e quatro países ao redor do mundo. De acordo com o quadro 18 as empresas distribuidoras encontram-se nos seguintes países:

Relação dos distribuidores da Mormaii no exterior (atualizado em 09 nov 2005).	
Países	no de distribuidores
Alemanha	1
Antilhas Holandesas	1
Argentina	2
Austrália	1
Canadá	2
Chile	3
Espanha	1
França	1
Grécia	1
Havaí EUA	2
Holanda	1
Israel	1
Itália	1
Japão	1
México	1
Nova Zelândia	1
Panamá	1
Paraguai	1
Portugal	1
Suécia	1
Tahiti Polinésia Francesa	1
Turquia	1
Uruguai	1
Venezuela	1
Total	29

Quadro 18 – Relação dos distribuidores da Mormaii no exterior.

Fonte: (FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE EXPORTAÇÃO DA MORMAII, 2006)

Como consta no quadro 18, a Mormaii conta com representantes em 24 países, chegando a possuir mais que um distribuidor por mercado. Na Argentina, no Canadá e no Havaí a Mormaii possui dois representantes. O número maior de representantes, três, se encontra no Chile.

Dada a representatividade da Mormaii no mercado nacional e catarinense, o estudo do processo de internacionalização torna-se importante, no sentido de trazer maiores conhecimentos acerca deste assunto para demais empresas brasileiras que almejam seguir novas rotas de expansão internacional.

5.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MORMAII

Para chegar a ponto de expandir internacionalmente, a Mormaii já havia se fortificado internamente. Antes esta empresa não possuía a devida estrutura financeira e física para atender o crescimento da demanda do mercado interno, salienta o fundador (RAYMUNDO,2005).

Assim, à medida que a empresa adquiria parcerias maiores, a capacidade de produção para ofertar no mercado internacional também foi propiciada.

Além disso, houve uma fase de recessão no mercado interno, o que fez com que a organização começasse a pensar em explorar as oportunidades do mercado externo. E ao avaliar esta possibilidade de internacionalização, foi visto que ela facilitaria o *drawback*⁶, a entrada de divisas, e o crescimento da marca, como conta a diretora jurídica da empresa. Ainda segundo a diretora jurídica, sempre que o presidente da empresa viajava para praticar o esporte, as pessoas o perguntavam como poderiam comprar o produto, tornando assim o processo de internacionalização incremental.

Ele sempre viajou para surfar e quando ele estava na água as pessoas diziam: “Ai! Eu quero esta roupa! Onde eu compro essa roupa?” Isso foi se alastrando e as pessoas vinham procurar a marca para surfar. Ele nunca precisou recorrer a nenhum órgão exportador para colocar a marca dele. As pessoas vinham querendo importar a marca. Então acho que foi tudo muito natural. (FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE EXPORTAÇÃO DA MORMAII, 2006)

Para o fundador, a empresa encontra-se neste estágio de internacionalização em razão das vantagens que as parcerias apresentam. “Se não houvesse esta interação, o negócio não estaria como está hoje”, diz ele (RAYMUNDO,2005). Ainda, ao fazer uma analogia, o presidente da empresa comenta ser a favor da simbiose ao invés da competição.

⁶ É um incentivo à exportação que compreende a suspensão ou isenção dos tributos incidentes na importação de mercadoria utilizada na industrialização de produto exportado ou a exportar. Suas modalidades compreendem: suspensão, isenção e restituição dos tributos incidentes na importação de mercadorias utilizada na industrialização de produto exportado ou a exportar (“MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA e COMÉRCIO EXTERIOR,” 2006).

Ao explicar esta afirmação, o presidente da empresa relatou o pretendido caso recente de licenciamento internacional a ser estabelecido por um parceiro suíço com sede na Alemanha. Ele considerou melhor deixar a produção e a distribuição para mais de 25 países, nas mãos deste parceiro (que possui experiência no ramo e toda a estrutura) do que tomar as rédeas do negócio sozinho.

Desse modo, estabelecer-se-ia uma relação de ganha-ganha: a Mormaii concentrando-se no que ela sabe fazer de melhor, que é administrar a sua marca (cuidar da flor), enquanto o seu parceiro (a abelha) preocupar-se-ia com outras questões legais, burocráticas, logísticas, culturais, técnicas e de marketing.

5.3.1 A parceria com a Alemanha

A parceria com a Alemanha como parte do processo de internacionalização “foi acontecendo de modo natural” como afirma o fundador da Mormaii, confirmado pelo seu parceiro alemão – diretor da Fashion Mile em Munique (PERSCHKE, 2005).

Tudo começou há sete anos por intermédio de uma surfista alemã que morou meio ano em Florianópolis. Ela apresentou a empresa para um amigo que já distribuía produtos de surfe do Havaí para a Alemanha. Ao conversar com a equipe da Mormaii em Garopaba, este amigo mostrou-se interessado em estabelecer uma parceria para distribuir a marca Mormaii na Alemanha, para, em um segundo momento, firmar um contrato de prazo maior.

De acordo com o parceiro, seu interesse pela Mormaii foi despertado ao observar que esta marca estava presente em todos os caminhos às praias de Florianópolis. “There is no way through the beach you cannot see Mormaii”.

Um dos principais motivos de levar a Mormaii para a Alemanha foi decorrente de esta ser realmente uma marca orientada e com uma real história. Segundo o parceiro, o design não corresponde ao diferencial competitivo entre as marcas do segmento de *surf wear*, para ele, o mais importante é o histórico que ela apresenta (PERSCHKE, 2005).

Mormaii não foi construída com dinheiro de uma grande empresa, que pensa: - Ok, nós seremos a moda em dez anos e assim vamos fazer crescer uma marca sólida. A Mormaii tem realmente uma herança. Apenas uma pessoa por trás criou tudo. Esta foi a idéia, e de comunicar isto na maneira correta em diversas revistas especializadas (PERSCHKE, 2005).

Além disso, na percepção do parceiro, o Brasil está aparecendo na Europa de modo positivo:

Top Models brasileiras estão surgindo, como Gisele Bündchen. Além disso, vimos oportunidades com o futebol, o estilo de vida, a dança, a música, e todos estes tipos de coisas. Ninguém realmente sabe se a Shakira está fazendo musica do Chile, Brasil ou Argentina. Ela faz música da América Latina [...] que aqui é mais ou menos a mesma coisa. [...] A história do Brasil é perfeita para focar em praia e estilo de vida. Também mais e mais pessoas na Europa estão se tornando críticas quanto aos Estados Unidos e ninguém quer brigar ou tem medo do Brasil. O Brasil nunca foi para a guerra, tem a historia de Copacabana [...] e as pessoas especialmente na Alemanha, Suíça e Escandinávia são muito abertas para este país. (PERSCHKE, 2005).

Para a Mormaii também foi interessante estabelecer esta parceria no sentido de poder expandir a marca internacionalmente com baixos investimentos e em países de cultura e idiomas diferentes.

Lá fora a gente não consegue fazer o que a gente faz aqui. Lá a gente tem o controle do desenvolvimento. Eles produzem nos países deles mesmos ou em alguns países que eles acham mais conveniente que no Brasil, senão no Brasil, certo? E a venda é feita através dos canais de distribuição deles sob nossa aprovação e autorização. E nós nos reservamos o direito de bloquear a venda em alguma loja que não está de acordo com o padrão da nossa marca. Isso no Brasil ou no exterior. (RAYMUNDO, 2005)

Este “desenvolvimento” que o fundador se refere na segunda linha é equivalente ao desenvolvimento de produtos, que para ser realizado deve passar pela aprovação da unidade matriz da Mormaii. A produção, por outro lado pode ocorrer em qualquer parte do Brasil e do

mundo, de acordo com sua melhor localização e qualidade. Já as vendas são monitoradas pela unidade matriz da Mormaii, que estabelece os critérios de padronização da marca.

Desta forma, para introduzir a marca Mormaii na Alemanha ela foi apresentada na maior feira internacional de esportes européia, ISPO *Summer*, por onde foi estabelecida uma distribuição para Portugal. Segundo o parceiro alemão, apesar deste fato, o início foi bastante lento em face de os procedimentos e os calendários de produção do Brasil serem totalmente diferentes de os do mercado alemão.

Uma solução para esta diferença de calendários foi então distribuir os produtos da Mormaii para uma das maiores redes de lojas multimarcas de esportes da Alemanha chamada Sportcheck, considerada o maior cliente da empresa parceira alemã - Fashion Mile e Mormaii até então.

Foram vendidos mais de 100.000 itens da Mormaii para a Sportcheck e as expectativas da Fashion Mile previam um aumento significativo para o próximo ano. O parceiro revelou que para participar nesta rede de lojas com uma marca de esportes é necessário pagar cerca de 18.000 euros, assinar contrato para garantir que os produtos serão enviados dentro das formalidades européias, com sistema de empacotamento europeu e que serão entregues em dia (PERSCHKE, 2005).

Para estar em lojas de esporte na Alemanha, segundo o parceiro, é importante ter produtos que vão preencher as prateleiras o ano todo. Isto implica que a empresa ao invés de ter somente a coleção de verão e inverno ameno como a Mormaii, ela deve ter, além disso, de outono e principalmente de inverno. “Todos os concorrentes recebem 60% a 70% de retorno de todo o movimento de vendas anual com produtos de outono e inverno”, relatou o parceiro (PERSCHKE, 2005). Além disso, o parceiro afirma “ser esta uma diferença a ser considerada do mercado alemão em relação a outros mercados que têm uma cultura muito forte de surfe como Portugal e metade da Espanha (a outra parte da Espanha está mais voltada para *life style*, relatou o parceiro)” (PERSCHKE, 2005).

Diante desta situação, no intuito de também ter uma coleção de inverno voltada para o mercado alemão, buscou-se um parceiro que fosse especializado em produção. O parceiro Suíço – Fashion Mile possui 90% de seu negócio focado em produção, estando apto então para lidar com as questões de medidas, tecidos específicos, design entre outros fatores.

A Fashion Mile – Suíça, além de ter realizado a produção da coleção de inverno para a Mormaii, fez também a produção de vestuário para uma marca privada da rede Sportcheck, para outra varejista, a Intersport e Nitro (segunda marca de vestuário de *snowboarding*, segundo o parceiro). A partir desta produção de artigos de inverno, o parceiro esperou atingir 28 países, com um investimento em torno de 500.000 euros somente para a construção da estrutura. Além de realizar desde o início da parceria divulgação da marca Mormaii em sete diferentes revistas especializadas (PERSCHKE, 2005).

No entanto, devido à necessidade de maior adequação dos produtos brasileiros ao mercado europeu, este parceiro da Alemanha optou por redefinir o acordo de parceria e diminuir o seu escopo de produtos, mantendo a representação de óculos de sol da Mormaii. O parceiro alemão (sede em Munique e 4 funcionários) considera potencial o mercado alemão para a marca Mormaii, apesar de ela ainda não estar totalmente pronta para entrar fortemente neste específico mercado. Isto porque na Alemanha é necessário disponibilizar não só artigos de verão como na Espanha, Portugal e Itália, mas principalmente artigos de inverno (PERSCHKE, 2005). “Nós realmente acreditamos que há espaço para a Mormaii no mercado europeu para ser uma das cinco maiores marcas no futuro. As pessoas estão conhecendo mais e mais a Mormaii”.

Atualmente a Mormaii patrocina doze atletas, incluindo o campeão mundial de windsurf Kauli Seadi, que venceu a última versão do Campeonato internacional Nivea World Cup Sylt Alemanha 2005. Seus principais mercados internacionais encontram-se na Europa, de acordo com a seguinte ordem de países: Portugal, Itália, Espanha e França.

Além dos modos de entrada adotados pela Mormaii compreenderem a distribuição pela exportação, a franquia e o sistema de licenciamento, cogita-se também instalar uma subsidiária própria na América Latina, segundo o fundador e a diretora jurídica (RAYMUNDO, 2005; FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE EXPORTAÇÃO DA MORMAII, 2006). As principais razões para esta decisão envolvem as proximidades culturais e geográficas em relação ao Brasil, as facilidades fiscais, do idioma e de este país pertencer ao Mercosul.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

A indústria do surfe surgiu com a forte presença das marcas australianas Quiksilver e depois Billabong no mundo em meados dos anos 1970. Curiosamente no Brasil em 1974 nasceu a Mormaii - empresa pioneira no mercado brasileiro ao introduzir a roupa de borracha e demais produtos esportivos relacionados a este segmento.

Desde lá, a Mormaii veio se expandindo, em resposta às necessidades dos mercados, assim como em face do movimento de crescimento da própria indústria do surfe e de seu mercado interno.

No mercado internacional o ramo esportivo, de modo geral, vem ganhando proporções gigantescas. Principalmente na Europa, o cenário vigente é marcado por profunda competição. A Adidas-Salomon no ano passado se desfez, entrando a Reebok para o grupo. Em contra-partida a Salomon foi adquirida pela Atomic, assim como ocorreu a aquisição da Rossignol pela Quiksilver, objetivando garantir produtos de inverno de alta qualidade e tradição.

Porter (2004), definiu que as indústrias representam o ambiente em que as empresas competem. Suas estruturas influenciam e determinam as regras do jogo competitivo, bem como as estratégias a serem formuladas pelas firmas. Assim, uma das regras do jogo do mercado internacional voltado ao ramo esportivo vem sendo o deslocamento da produção para países asiáticos onde há mão-de-obra barata. Isso significa que se fosse analisar sob a ótica de Chandler (1999), o foco da competitividade global está centrado hoje no deslocamento da produção de produtos manufaturados para a China. As empresas internacionais concorrentes da Mormaii já produzem seus artigos na Ásia, o que força a competição pelo preço e ganhos de escala.

Neste ponto, ao analisar as empresas concorrentes (Quiksilver, Billabong e Rip Curl) sobre a ótica de Grant (2002), percebe-se haver conformidade com as quatro implicações da estrutura de análise dos competidores:

- a) **Recursos e capacidade:** o deslocamento da produção para a Ásia (efetuado pelas três empresas) pode ser interpretado como uma vantagem, ou força em relação às demais empresas do setor que ainda não optaram por tal medida. Outro fator desta implicação recorre ao episódio de as mesmas terem participado da feira ISPO *Winter* 2006 com o

lançamento de suas respectivas coleções de inverno, implicando em semelhante valorização de atividades promocionais. Além disso, dois pontos divergentes foram identificados. Um ponto refere-se à vantagem competitiva da Quiksilver por possuir lojas próprias na Alemanha, por atuar em diferentes segmentos e apresentar coleções específicas para cada um de seus principais mercados. Outro ponto acena a busca da Rip Curl por distribuidores em alguns países europeus, incluindo a Alemanha. Reconhece-se que não foi possível verificar outros aspectos como o sistema de distribuição e investimentos em P & D entre as concorrentes.

- b) **Estratégia:** ao seguir a breve descrição das organizações pôde-se perceber que há um padrão de concorrência ocupado pelo cenário de aquisições no mercado europeu. As empresas Quiksilver e a Billabong possuem capital aberto e subsidiárias, já a Rip Curl funciona como limitada.
- c) **Objetivos:** Na feira ISPO *Winter 2006* pôde-se perceber que todas as firmas entrevistadas pretendem entrar mais proeminente no mercado alemão.
- d) **Pressupostos:** o único pressuposto decifrado diz respeito à empresa de equipamentos para esportes de inverno - Atomic, que não é considerada concorrente da Mormaii. O CEO desta empresa acredita que a Atomic seja atualmente a maior e melhor marca de esquis na Europa. Em sua percepção a qualidade dos produtos deste ramo é preponderante ao design. Com isso, ele acredita também que a Quiksilver não representa uma ameaça muito forte no mercado de equipamentos de esportes de inverno como esquis, *snowboards*, botas para estes esportes, entre outros.

Como salienta Grant (2002), a teoria dos jogos possui limitação em termos de aplicações empíricas, pois “[...] exerce melhor trabalho ao explicar o passado do que prever o futuro”. Esta teoria não fornece respostas a todos os questionamentos possíveis de serem feitos, no entanto, o seu exercício auxilia na compreensão da situação do negócio e na estruturação de uma visão das interações competitivas.

Já para Sorensen (1997) ao se adotar uma estrutura conceitual (tradução livre) o ambiente é descrito por uma série de conceitos ou fatores a serem considerados. Entretanto, este enfoque estipula o relacionamento entre os conceitos, porém não estipula a ação tomada pela empresa.

Com isso, devido à complexidade do ambiente, ao adotar um conceito, como a análise das empresas concorrentes de Grant (2002), a empresa pode acabar por não encontrar apropriadas e definidas respostas e ações. Por outro lado, Grant (2002) afirma que a estrutura competitiva de um grupo estratégico contém as premissas para a elaboração de uma abordagem sistemática e racional de tomada de decisão. Deste modo, a organização pode explorar seu posicionamento estratégico dentro deste grupo, a estrutura de sua indústria, bem como a evolução desta indústria.

Em vista disso, acredita-se que o entendimento do processo de internacionalização da Mormaii pode ser melhor compreendido, uma vez que se tenha um panorama da estrutura da indústria a qual esta empresa pertence.

Retomando a questão do paradigma vigente de deslocamento de produção das indústrias têxteis para países asiáticos, percebe-se haver relacionado a esta questão, um certo *trade-off*. É sabido que além do preço, a qualidade é outro ponto de importante consideração quando uma firma pretende deslocar sua produção. No entanto, há certas ressalvas a serem ponderadas. A exportação de artigos têxteis para a União Européia deve seguir uma série de exigências por intermédio de certificações específicas. Além disso, há uma cota anual no volume de entrada destes bens oriundos da China. Isto implica que a competição global é paralelamente local, como afirma Baumann et. al. (2004) estando presente em todos os mercados, inclusive no brasileiro.

Segundo um funcionário de exportação da Mormaii, a iniciativa de internacionalização da empresa está intimamente ligada a este fator. Hoje a empresa domina o mercado nacional, com 70% de participação (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2005), mas precisa manter seu posicionamento ao explorar novos mercados. Deste modo, a empresa também tem o interesse em fazer uma parte de sua produção na China e em outros países asiáticos, porém preservando a produção nacional. “A idéia é fazer lá o que aqui não tem, e aquilo que a gente não é competitivo, mas acabar com a produção daqui é complicado”, salienta o funcionário da Mormaii que atua lá há quatro anos. É complicado voltar toda a produção para a China em face desta restrição européia aos produtos chineses e também devido à produção nacional estar abastecendo o mercado nacional eficientemente. Deste modo, a empresa busca estabelecer o que Hill (2002) denomina “economias de localização”, pois se tem como intuito produzir em certos locais fora do Brasil somente os artigos que garantam diferenciação em relação aos concorrentes.

Como foi discorrido no histórico da organização anteriormente, o sucesso que esta organização atingiu ao longo dos anos tem influências diretas do líder, que é representado pelo fundador da organização. Em todos os relatos obtidos junto aos funcionários, ao referir-se a uma decisão da empresa, na maioria das ocasiões, eles se referiam às atitudes do próprio fundador. Sua presença ainda latente reflete o espírito de colaboração e parcerias, corrente como a alma do negócio e, portanto, padrão estratégico da organização tanto nacionalmente quanto internacionalmente. A organização segue uma “gestão do coração”, como argumenta um dos funcionários. Segundo Mintzberg (2000), na escola empreendedora o líder exerce grande papel de influência. Assim como a estratégia como padrão ou plano é aquilo que “integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente” (QUINN, 2001).

A filosofia da Mormaii segue a metáfora da flor e abelha relatada pelo fundador da organização, no qual estabelece-se uma relação de ganha-ganha: a Mormaii concentra-se no que ela sabe fazer de melhor, que é administrar a sua marca (cuidar da flor), enquanto que os seus parceiros, distribuidores, franqueados e licenciados, (as abelhas) preocupam-se com outras questões legais, burocráticas, logísticas, culturais, técnicas e de marketing do mercado externo em específico. A decisão em realizar estes tipos de parceira, segundo o fundador da Mormaii, foi benéfico para ambos os lados. De um lado os parceiros detinham melhor estrutura e condições de produção como capital humano qualificado, espaço físico adequado, maior número de maquinários, entre outros aspectos. Por outro lado, a Mormaii concentrava-se no gerenciamento da marca, desenvolvimento de produtos e venda. Afinal “para os parceiros foi uma coisa fantástica porque eles passaram a ter um mercado gigante que eles não tinham acesso, pois eles não tinham uma marca. Então juntou a fome com a vontade de comer e deu certo para os dois lados”, relatou o fundador (RAYMUNDO,2005).

Esta filosofia demonstra que a organização possui forte influência das pressões ambientais. Segundo Meyer e Rowan (1977), dentro da perspectiva institucional o sucesso organizacional depende de outros fatores além de coordenação eficiente e controle das atividades produtivas. Independente de sua eficiência produtiva, organizações que existem em ambientes altamente elaborados e conseguem tornarem-se isomórficas com esses ambientes ganham legitimidade e os recursos necessários para sobreviverem. Fato que confirma tal perspectiva é

decorrente de o fundador afirmar que não exerce atitudes agressivas de expansão do negócio: “o mercado veio a nós e depois o mercado foi crescendo”.

Assim sendo, o crescimento da Mormaii esteve aliado aos espontâneos pedidos de clientes nacionais, bem como do exterior, o que caracteriza o predomínio de uma abordagem estratégica emergente. De acordo com Mintzberg e Walters (1985), ao se analisar a estratégia em “um modelo no fluxo de decisões”, as estratégias emergentes são realizadas na ausência de intenções explícitas enquanto que as estratégias deliberadas são pretendidas ou intencionais. De acordo com Czinkota e Ronkainen (2004) as pressões competitivas, o excesso de produção, o declínio de vendas domésticas, o excesso de capacidade, o mercado doméstico saturado e a proximidade aos clientes e portos compõem os estímulos ambientais da internacionalização.

Para chegar a ponto de expandir internacionalmente, a Mormaii já havia se fortificado internamente. Antes a organização não possuía a devida estrutura financeira e física para atender o crescimento da demanda do mercado interno, salienta o fundador. Aliado a isso, houve uma fase de recessão no mercado interno, o que fez com que a organização começasse a pensar em explorar as oportunidades do mercado externo. E ao avaliar esta possibilidade de internacionalização, foi visto que ela facilitaria o *drawback*, a entrada de divisas, e o crescimento da marca, como conta a diretora jurídica da empresa. Este aproveitamento da experiência e do desempenho da empresa acerca do seu mercado doméstico significou um trampolim para a entrada em mercados internacionais como afirmam Yip (1996), Harrison et. al. (2000) e Bartlett e Ghoshal (1999).

Assim, à medida que a empresa adquiria parcerias maiores, a capacidade de produção para ofertar no mercado internacional também foi propiciada. Neste sentido, um pouco antes da era Collor (1990 – 1992), foram estabelecidas as parcerias maiores, que compreendem as grandes empresas que hoje fabricam a marca Mormaii. De acordo com o fundador, algumas destas empresas exclusivamente fabricam produtos Mormaii, contando com dezenas de empregados. Ainda segundo a diretora jurídica, sempre que o presidente da empresa viajava para praticar o esporte, as pessoas o perguntavam como poderiam comprar o produto, tornando assim o processo de internacionalização incremental.

Ele sempre viajou para surfar e quando ele estava na água as pessoas diziam: “Ai! Eu quero esta roupa! Onde eu compro essa roupa?” Isso foi se alastrando e as pessoas vinham procurar a marca para surfar. Ele nunca precisou recorrer a nenhum órgão exportador para colocar a marca dele. As pessoas vinham querendo importar a marca. Então acho que foi tudo muito natural. (FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE EXPORTAÇÃO DA MORMAII, 2006).

O processo de internacionalização da Mormaii se deu predominantemente de acordo com o modelo de Uppsala, no qual a organização se expandiu em face do acúmulo gradativo de experiência e comprometimento com o mercado (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Entretanto, percebe-se que a partir do último ano, em face de uma reestruturação, a empresa está percorrendo uma fase mais deliberada, pois já foram avaliados os resultados da exportação com opção para a continuidade e expansão (REID, 1981).

Assim sendo, foram identificados três períodos marcantes no processo de internacionalização da Mormaii, dentro de um enfoque longitudinal (PETTIGREW, 1987). Uma das críticas quanto ao modelo de Uppsala se refere à dificuldade de perceber o rompimento de uma fase e início da outra (HEMAIS e HILAL, 2002). Todavia, observa-se que há um momento de ruptura, como se pode verificar.



Figura 11 – O processo de internacionalização da Mormaii.

Fonte: elaborada pela autora com base na análise dos dados.

A primeira fase data de 1987 e pode ser denominada **Exportações Esporádicas**. Neste sentido, primeiramente foram realizadas as exportações para destinos de menor distância psicológica, como apontam o primeiro estágio da maioria das teorias de internacionalização (SEGAL-HORN e FAULKNER, 1999; HILL, 2002; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Nesta fase o grau de incerteza da empresa sobre os mercados externos afeta de modo crítico a expansão internacional das empresas (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Em 1987 a empresa iniciou suas atividades de exportação, atendendo a diversos pedidos do exterior. Isso se deu sem a atuação de agentes internacionais, basicamente por intermédio de pessoas interessadas em levar seus produtos para outros mercados que conheceram o fundador informalmente na praia. Nesta época o diretor comercial, braço direito do fundador até hoje, já fazia parte da organização.

As parcerias tiveram fundamental participação no processo de expansão da Mormaii. Para o fundador, a empresa passou por este estágio de internacionalização em razão das vantagens que as parcerias apresentam. “Se não houvesse esta interação o negócio não estaria como está hoje”, diz ele.

A fase dois ocorre com a **Criação do Departamento de Exportação** em 2000. Nessa época, as exportações que eram eventuais tornaram-se mais freqüentes, sendo necessário criar, no ano de 2000, um departamento responsável por acompanhar os contratos de parcerias, franquias e distribuição internacionais o qual era executado por uma única funcionária.

Além de outros parceiros, há sete anos, a Mormaii firmou uma parceria com um distribuidor suíço com sede em Munique, Hong Kong e Zurique, hoje denominada Fashion Mile. Esta parceria, iniciada de modo informal, “foi acontecendo de modo natural” como afirmou o fundador da empresa e confirmou o diretor da unidade da Fashion Mile em Munique. Nesta época a empresa tornar-se-ia uma licenciada Mormaii com a responsabilidade de produzir e comercializar a coleção de inverno, chamada *Hard Winter*. Esta iniciativa, além de implicar em aumentos nos retornos, teve o intuito de levar produtos de qualidade especificamente desenvolvidos para o mercado europeu, como relatou o parceiro alemão.

Não obstante, em 2005, o parceiro alemão resolveu diminuir o escopo de produtos da Mormaii por ele distribuídos, ficando somente com a distribuição dos óculos de sol, por ainda não estar pronta a coleção de inverno da Mormaii especificamente voltada ao mercado europeu.

No mesmo ano, a Mormaii iniciou um processo de reestruturação por estar ciente da necessidade de serem implementadas melhorias. A primeira iniciativa foi fundar uma entidade Comercial Exportadora - composta por sete sócios e cinco funcionários, para dar suporte exclusivo as operações de exportação da Mormaii.

A segunda iniciativa, considerada o “divisor de águas”, foi a realização da primeira convenção internacional sediada em Garopaba, denominada *Fashion Meeting*. Neste evento, parceiros de dez países estavam presentes no intuito de conhecer as atuais ações da empresa quanto à internacionalização e expor suas sugestões de melhorias. Além disso, houve negociações, apresentação do catálogo e página da Internet em inglês e espanhol, que até então ainda não existia. O resultado do *Fashion Meeting* fez com que a organização reconhecesse a necessidade de efetuar melhorias no desempenho exportador. Isto corrobora com Yip, Biscarri e Monti (2000), quando afirmam que, mesmo que a organização tenha iniciado seu processo de internacionalização de modo emergente, haverá um momento no qual será tempo de mudar para um enfoque mais sistemático. E assim ocorreu com a Mormaii, por diversos *stimuli* (Czinkota e Ronkainen ,2004), principalmente internos (motivações pró-ativas), o início do empreendimento de mudanças estratégicas para a internacionalização.

A terceira fase de **Reestruturação do setor internacional** ocorreu em 2005 como forma de melhorar a performance da empresa frente aos desafios dos mercados externos. Assim, a empresa resolver mudar o departamento de exportação para uma Comercial Exportadora. Isto porque, ao se deparar com o mercado externo, extremamente competitivo, foi observado que para atender eficientemente os modos de entradas adotados pela Mormaii (distribuição, franquias e licenciamento), a empresa teria que se reestruturar.

Citaram-se como pontos chaves a serem desenvolvidos pela empresa no Brasil: às ações de marketing e logística, a utilização de um software para acompanhamento das exportações, bem como a adoção de critérios para a seleção de potenciais parceiros no exterior.

O crescimento já foi comprovado com o aumento das exportações que ocorreram ao longo dos anos, concomitantemente com as ações de reestruturação do setor internacional. Como

relatou o funcionário de exportação: “o caminho a gente fez caminhando. Daqui pra frente a gente espera ter mais estratégia, planejar mais”. Este aumento das exportações vem resultando em credibilidade e confiança para a nova equipe inserir novos mercados no rol de exportações e novas técnicas de gestão, o que corrobora com a abordagem incrementalista da teoria de Uppsala.

Os funcionários entrevistados estão otimistas quanto ao aumento da expansão internacional da Mormaii. De acordo com um deles o mercado externo, quando melhor explorado, irá aumentar significativamente os retornos da organização: “talvez o mercado externo propicie uma Mormaii três, quatro, ou cinco vezes maior do que ela é hoje”. Deste modo observa-se a presença de uma nova geração almejando por um processo de internacionalização mais eficiente e inovador, no qual uma seqüência de passos planejados e deliberados começa a ser adotada.

Muito embora haja a percepção de maior atratividade no mercado doméstico, fenômeno citado por Kraus (2000) como presente entre muitas empresas brasileiras, percebe-se que a gestão da empresa se concentrará daqui para frente entre dois focos: o mercado nacional, que já estabelecido vem se expandindo para outros estados, e os mercados internacionais, cujo potencial de expansão é enorme.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve como proposta compreender o processo de internacionalização da Mormaii Indústria e Comércio, Importação e Exportação de Artigos Esportivos Ltda. entre os anos 1987 e 2005. Para tanto se utilizou uma abordagem qualitativa visando proporcionar maior interação entre a pesquisadora e os principais membros organizacionais identificados como responsáveis pelo processo de internacionalização da Mormaii tanto em nível nacional, quanto na Alemanha.

Deste modo, para a compreensão deste processo de internacionalização também se considerou importante analisar três concorrentes internacionais presentes na maior feira de

esportes da Europa – ISPO *Winter* 2006, assim como o funcionamento do ramo de esportes no mercado alemão, ao entrevistar o CEO de uma empresa de esportes de inverno na Áustria. Estes elementos, aliados a outras informações, permitiram uma compreensão acerca da indústria do esporte alemão, no qual esportes como golfe, esqui e *snowboarding* recebem maior destaque em relação a esportes de verão, como o surfe.

Foi visto na feira ISPO *Winter* 2006 que as empresas concorrentes Quiksilver, Billabong e Rip Curl apresentaram suas coleções e equipamentos para a prática de esportes de inverno. Para entrar no mercado europeu, em especial no alemão, a empresa deve disponibilizar produtos de inverno também. Isto é visto para o parceiro da Mormaii na Alemanha como “[...] uma diferença a ser considerada do mercado alemão em relação a outros mercados que têm uma cultura muito forte de surfe como Portugal e metade da Espanha”. Na Alemanha a empresa ao invés de ter somente a coleção de verão e inverno ameno como a Mormaii, ela deve ter, além disso, de outono e principalmente de inverno. “Todos os concorrentes recebem 60% a 70% de retorno de todo o movimento de vendas anual com produtos de outono e inverno” (tradução livre), relatou o parceiro.

Tendo este cenário em vista, a fim de alcançar o objetivo a que se propõe o estudo, partiu-se de alguns objetivos específicos que serviram para guiar o trabalho ao longo de sua execução.

No primeiro momento, foram identificados os membros organizacionais responsáveis pelo processo de internacionalização. Estas pessoas compreendem, respectivamente, o fundador da organização dentre outros funcionários do setor de exportação da unidade matriz, assim como o diretor da empresa parceira - Fashion Mile na Alemanha.

Assim, ao edificar os principais integrantes no processo de internacionalização, desenvolveu-se o segundo objetivo específico - resgatar a história da organização, identificando as suas diversas fases. A participação de um dos fundadores teve fundamental importância nesta etapa de pesquisa. De acordo com os seus relatos, posteriormente confirmado pelos outros entrevistados, a organização cresceu passo a passo de acordo com a filosofia do fundador de cooperação e de desenvolvimento pessoal. Para este fundador, a combinação dos conhecimentos de administração adquiridos, aliados a sua formação em medicina formaram os elementos chaves para discutir, orientar e participar junto com um grupo de pessoas. Além disso, o crescimento do negócio foi considerado por ele constante, porém tranquilo, sem haver o envolvimento de investimentos de órgãos de fomento, tampouco plano de negócios ou planejamento estratégico.

Do resgate histórico, foi ainda possível compreender a atuação da empresa no mercado interno, que estabelece os mesmos moldes da atuação da empresa em âmbito internacional. Deste modo o segredo de sucesso de sua expansão, segundo o fundador, segue de acordo com a metáfora “a flor e a abelha”. Isto é, a flor seria a empresa que atrai as abelhas em sua volta (potenciais franqueados, distribuidores e licenciados), e as abelhas, por sua vez são encarregadas de espalhar pelo Brasil e pelo mundo os produtos da Mormaii.

A elaboração da descrição do processo de internacionalização da empresa, terceiro objetivo específico, ocorreu ao combinar as informações provenientes de todos os entrevistados com os demais dados coletados. Neste momento, foi possível identificar a percepção da licenciada internacional alemã quanto ao processo de internacionalização da empresa – quarto objetivo específico, bem como os obstáculos e as forças propulsoras no processo de internacionalização – quinto objetivo específico.

O sistema de licenciamento pretendido, ainda não foi concretizado para o desenvolvimento e comercialização da coleção de inverno na Alemanha. Por outro lado, uma das forças propulsoras percebidas reside na rede de parcerias estruturada pela Mormaii. A metáfora “a flor e a abelha” gerou bons frutos à organização, que hoje conta com seis empresas licenciadas localizadas entre México, Uruguai, Argentina e Portugal. Além disso, conta com vinte e nove franquias internacionais, bem como vinte e nove empresas distribuidoras de seus produtos entre vinte e quatro países ao redor do mundo.

Ao desenvolver o último objetivo específico, os dados revelaram que o processo de internacionalização desta organização, dentro de um enfoque longitudinal, se deu predominantemente de acordo com o modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977), apesar de uma das críticas quanto a este modelo se referir à dificuldade de perceber o rompimento de uma fase e início da outra (HEMAIS e HILAL, 2002).

Neste sentido foram identificadas três fases consolidadas de internacionalização vivenciadas pela organização. As duas primeiras fases **Exportações esporádicas** e **Criação do departamento de exportação** não traduziram um enfoque sistemático e deliberado, de atividades de expansão internacional. Segundo o fundador, o crescimento do negócio foi considerado muito natural, sem envolver planejamento, tampouco por meio de órgãos de fomento, pois o mercado se dirigiu sempre à organização e não o oposto.

Porém, ao se deparar com o mercado externo extremamente competitivo, foi observado que para atender eficientemente os modos de entradas adotados pela Mormaii (distribuição, franquias e licenciamento), a empresa teria que se reestruturar. A própria Billabong, uma das principais empresas concorrentes da Mormaii, mudou seu sistema de licenciamento para subsidiárias próprias, com o objetivo de intensificar sua expansão internacional (BILLABONG, 2006). Outra concorrente, a Quiksilver, assim como outras empresas do ramo esportivo, optaram pelas aquisições. Suas incorporações incluem a empresa de calçados DC Shoes e a fabricante de esquis Rossignol (GRANT, 2006).

Um fato que demonstrou tal necessidade de reestruturação da Mormaii foi o caso da parceria com a distribuidora da Alemanha Fashion Mile. Segundo o diretor desta empresa, confirmado pelos funcionários do setor de exportação da Mormaii, a organização ainda não se encontra apta a entrar no mercado alemão. O que reforça tal proposição é o fato de alguns de seus produtos ainda não estarem adaptados ao mercado alemão. Desta forma, para efetivar um sistema de licenciamento nesta região, é necessária intensa colaboração e comunicação para possibilitar o desenvolvimento e comercialização destes produtos. Segundo Hill (2002) embora o sistema de licenciamento envolva baixos custos de desenvolvimento e riscos, ele implica, entre outros fatores, em inabilidade para administrar a curva de experiência e falta de habilidade para engajar em uma estratégia de coordenação global.

A fim de mudar este quadro, a partir de uma convenção internacional sediada na unidade de Garopaba em 2005, a Mormaii apresentou uma proposta de reestruturação do setor internacional para melhor atender seus parceiros internacionais e também apresentar suas atividades realizadas nesta direção. Após esta convenção internacional, considerada o “divisor de águas”, se deu início a última fase - **Reestruturação do setor internacional**, com a criação de uma empresa Comercial Exportadora. Seu objetivo é dar continuidade às atividades internacionais da Mormaii e desenvolver estratégias que aumentem a participação desta empresa no mercado internacional, bem como alemão. Segundo Yip, Biscarri e Monti (2000), mesmo uma empresa iniciando seu processo de internacionalização com um enfoque não-sistemático haverá o momento de mudar para uma abordagem mais sistemática que possibilite uma melhor performance da empresa frente aos desafios dos mercados.

Assim, cabe a partir deste momento, a utilização mais intensa das demais teorias do *I-model* juntamente abordadas para auxiliar a firma a acelerar sua expansão internacional. Aliado a isso se considera relevante que a firma ao buscar compreender melhor o seu desempenho internacional, analise também o desempenho de suas empresas concorrentes, como foi efetuado pela estrutura de análise dos competidores de Grant (2002).

Esta visão global de seu desempenho e de seus concorrentes no mercado pretendido, torna possível explorar novas oportunidades, formular estratégias competitivas e conseqüentemente influenciar a estrutura da indústria. Outra justificativa do presente estudo é decorrente dos resultados obtidos poderem estimular outras firmas, a aprimorarem seus desempenhos internacionais e conseqüentemente nacionais.

Assim sendo, até aqui se pode inferir que o processo de internacionalização da Mormaii se deu, predominantemente, de acordo com o modelo de Uppsala, no qual a organização se expandiu em face do acúmulo gradativo de experiência e comprometimento com o mercado (JOHANSON e VAHLNE,1977). Entretanto, percebe-se que a partir do último ano, em face de uma reestruturação, a empresa está percorrendo uma fase mais deliberada, pois já foram avaliados os resultados da exportação com opção para a continuidade e expansão.

6.1 RECOMENDAÇÕES

O presente estudo abre oportunidade para novas pesquisas que busquem entender o processo de internacionalização de empresas de modo a englobar fatores internos, bem como externos a organização. A investigação acerca dos principais concorrentes em específicos mercados externos enquadra-se neste propósito. No entanto, novos estudos se fazem necessários para dar continuidade aos resultados preliminares aqui obtidos.

Além disso, recomenda-se que outras empresas apliquem os modelos de internacionalização apresentados, assim como outros, no sentido de contribuir com o aumento do número de exemplos brasileiros de firmas internacionalizadas. Com isso, pretende-se desmistificar a dificuldade da expansão internacional, assim como apresentar novas alternativas estratégicas. Quanto ao uso dos modelos de estágios para prever e planejar a internacionalização

de empresas, Sorensen (1997) chama atenção para a possibilidade de se proporcionar um padrão generalizado de internacionalização.

Outro ponto salientado é referente à participação em feiras internacionais. Acredita-se que estudos nesta área possam trazer imensas contribuições ao processo de internacionalização de empresas brasileiras. Isto porque, além da divulgação dos produtos ou serviços, a empresa tem a oportunidade de observar o funcionamento de determinado mercado-alvo. Isto permitirá ao pesquisador adotar outra abordagem de análise da internacionalização, como os modelos contingenciais, devido às feiras pertencerem às condições de demanda e dependerem do mercado, ou seja, do ambiente (SORENSEN, 1997).

Não obstante, recomenda-se que outras empresas brasileiras do mesmo setor venham a ser estudadas, a fim de se construir um paralelo entre os seus processos de internacionalização.

Finalmente, é importante salientar que novas pesquisas se proliferem na área de gestão internacional e internacionalização de empresas brasileiras, a fim de subsidiar o interesse das empresas para o comércio exterior, traduzindo-se na revisão e melhoria de seus processos e produtos.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.3, jul/set. 2002.

ANDEAN COMMUNITY. **Free Trade Area**. Disponível em <<http://www.comunidadandina.org>>. Acesso em 07 jan. 2006.

ANDERSEN, O. On the international process of firms: A critical analyses. **Journal of International Business Studies**. v.24, n.2, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

APEC. **Key Economic Indicators**. Disponível em <<http://www.apec.org>>. Acesso em 07 jan. 2006.

BAMFORD, J.; ERNST, D.; FUBINI, D. G. Launching a Word Class Joint Venture. **Harvard Business Review**. Ebesco-host. fev. 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Desempenho do Comércio Exterior Brasileiro em 2005**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/focus/X20060106-Desempenho%20do%20Com%C3%A9rcio%20Exterior%20Brasileiro%20em%202005.pdf>> Acesso em: 06 jan. 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL **Indicadores Econômicos**. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 16 jan. 2006.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Esportes no Brasil**: situação atual e propostas para desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/esprt-br.pdf>>. Acesso em: 06 abr 2006.

BARTLETT C. A.; GHOSHAL S. Use suas subsidiárias para o alcance global. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. (Org.) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.181-196.

BAUMANN, R.; CANUTO, O.; GOLCALVES, R. **Economia internacional**: teoria e experiência brasileira. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier., 2004.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. **Journal of International Business**. 09 spring/summer, p. 93-98, 1978.

BILLABONG. **Investment Overview**. Disponível em <http://www.billabong.demo.atwww.com/section_one_a.html>. Acesso em 10 fev. 2006.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v.2, n.1 (3), p. 68-80, jan/jul. 2005. Disponível em: <<http://www.emtese.ufsc.br>>. Acesso em: 15 abr. 2006.

BRAZILTRADENET. **Sistema Brasileiro de Promoção Comercial**. Disponível em: <<http://www.braziltradenet.gov.br>>. Acesso em: 13 jan. 2006.

BRETT. Magazin für den Alltag am Strand, auf der Straße un in den Bergen. Ausgabe n. **BRETT XL**. p. 72, 2006.

BRITTO, R. P. **Competição global**: uma contribuição para o estudo da competitividade da indústria paulista. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2004.

CAMIN, A. **Disputa no Peru dá mais tempo à Ambev**. Disponível em: <<http://www.flag.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2006.

CALOF, J. and BEAMISH, P. (1995), Adapting to foreign markets: explaining internationalisation, **International Business Review**, v.4, n.2, p. 115-31.

CASSOL, G. M.; ALPERSTEDT, G. D.; LEITE, A. L.S. Aspectos restritivos à exportação: um estudo exploratório em três setores da economia catarinense. **Anais do XXVIIIº Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba: set. 2004.

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

CHANDLER A. D. A lógica duradoura do sucesso organizacional. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. (Org.) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.271-291.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT C. Paths to internationalization among small to medium sized firms: a global versus regional approach. **European Journal of Marketing**, v.37 n. 5/6, 2003.

COSTA, L. **O valor da marca para consumidores de surfwear**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN I. A. **International Marketing**. 7. ed. Estados Unidos: Thompson, 2004.

DATAMONITOR. Sports Equipment in Germany: Industry Profile. **DATAMONITOR**. Frankfurt: nov. 2004.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAX. **Der Deutsche Aktienindex**, 16 dez. 2005. Disponível em < <http://deutsche-boerse.com>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

DE VEN V., Poole A: H.; Scott, M. Explaining development and change in organizations. **The Academy of Management Review**, jul. 1995.

DIRETORA JURÍDICA **depoimento** (22 ago. 2005). Entrevistadora: Lílian Silvestre Laranjeira. Garopaba: Empresa Mormaii Indústria e Comércio, Importação e Exportação de Artigos Esportivos Ltda. Equipamento áudio-gravador (2h 13min).

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Unidade de Acompanhamento Econômico e Industrial. **Santa Catarina em Dados**, Florianópolis, v.15, p.1-128, 2005.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, T. M. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**. v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOCUS. Desempenho do Comércio Exterior Brasileiro em 2005. **Banco Central do Brasil**. 06 jan. 2006.

FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE EXPORTAÇÃO DA MORMAII **depoimento** (10 abr. 2006). Entrevistadora: Lílian Silvestre Laranjeira. Garopaba: Empresa Mormaii Indústria e Comércio, Importação e Exportação de Artigos Esportivos Ltda. Equipamento áudio-gravador (1h 07min).

GHEMAWAT, P. **Strategy and the business landscape**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

GRANT, L. Quiksilver buy ski company. **USA Today**, 22 mar. 2005. Disponível em <<http://www.usatoday.com>>. Acesso em 06 jan. 2006.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analyses: concepts, techniques, applications**. 4. ed. Cornwall: Blackwell Publishing, 2002.

GREENWALD, B.; KAHN, J. All Strategy is local: true competitive advantages are harder to find and maintain than people realize. The odds are best in tightly drawn markets, not big, sprawling ones. **Harvard Business Review**, p.95-104, set. 2005.

HAAS, H. D.; NEUMAIR, S. M. **Internationale wirtschaft: rahmenbedingungen, akteure, räumliche prozesse**. Munique: Oldenbourg, 2006.

HAMEL G.; DOZ Y; PRAHALAD C. K. (1989). Collaborate with with your competitors and win. **Harvard Business Review on Strategic Alliances**. Estados Unidos: Harvard Business School Press, 2002.

HANDBUCH FÜR DEUTSCHLAND. **Politik und recht.** Disponível em: <<http://www.handbuch-deutschland.de>>. Acesso em: 12 jan. 2006.

HARRISON, A. L.; DALKIRAN, E.; ELSEY, E. **International business: global competition from a european perspective.** Bath: Oxford University Press, 2000.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. In. ROCHA, A (Org). O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p.15-40.

HEXSEL, A. E. O Entendimento do Sucesso Internacional da Marcopolo: uma Visão com Base em Recursos. **Anais do XXVIIº Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração,** São Paulo: set. 2003.

HILL, C. W. L. **International Business: competing in the global market place.** 3. ed., Nova York: Mc Graw – Hill, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization,** 5. ed. Estados Unidos: South Western College Publishing, 2002.

IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT. Processos de Fusão e Aquisição em Empresas de Capital Estrangeiro no Brasil: Motivadores Mercadológicos e Gestão de Marcas. **Paper da Terceira Conferência Internacional Iberoamerican Academy of Management,** São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **Brasil em síntese.** Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 19 jan. 2006.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. **World Economic Outlook Database.** Disponível em: < <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2005/02/data/index.htm> >. Acesso em: 14 jan. 2006.

INTERNATIONAL SURFING ASSOCIATION. **International nations cup.** Disponível em: <<http://www.isasurf.org>>. Acesso em: 20 fev. 2006.

INTERNATIONAL TRADE FAIR FOR SPORTS EQUIPMENT AND FASHION - ISPO. **Offizieller katalog,** 2006.

INTERNATIONAL WINDSURFING ASSOCIATION. **The windsurf agenda 2006.** Disponível em: <<http://www.internationalwindsurfing.com>> Acesso em 20 fev. 2006.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies,** spring, 1977.

KEY ECONOMIC INDICATORS. Disponível em <<http://www.apec.org>>. Acesso em 7 jan. 2006.

KEEGAN, W. J; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, P.; JATUSRIPITAK, S.; MAESINCEE, S. **O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais**. São Paulo: Futura, 1997.

KRAUS, P. G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Florianópolis, 2000. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

KRUGMAN, P. **Internacionalismo pop**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITINGER, R. Österreichs chancen auf den weltmärkten: volkswirtschaftliche aspekte, abr/2005. Disponível em <<http://www.go-international.com>>. Acesso em 10 jan. 2006.

LIEDKE, R. **Wem gehört die Republik 2005?** Die Konzerne und ihre Verflechtungen in der globalisierten Wirtschaft. Frankfurt/Main: Eichborn Verlag, 2004.

LOPES, F. D.; VIEIRA, M. M. F. Formação de Joint Ventures Internacionais – O Caso Puig-Memphis. **Anais do XXIXº Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Brasília: set. 2005.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Strategic Alliances: formation, implementation and evolution**. USA: Blackwell Publishers, 1993.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, winter, 1992.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organization: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Society**, n. 85, p. 340 – 263, 1977.

MILLER, D.; FRIESING, P. H. The longitudinal analyses of organizations: a methodological perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, p. 1013-1033, set. 1982.

MIRANDA, M. B.; MALUF, C. A. **O contrato de joint venture como instrumento jurídico de internacionalização das empresas**. Disponível em <<http://www.direitobrasil.adv.br>>. Acesso em 07 nov. 2005.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **MERCOSUL**. Disponível em <<http://www.mre.gov.br>>. Acesso em 19 jan. 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.
Drawback. Disponível em
<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/opeComExterior/drawback/>>. Acesso em 18
abr. 2006.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____, H. et al. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico.
Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____, H; AHLSTRAND, L. Todas as partes do elefante. **Revista HSM
Management**, jan/fev. 1999.

_____, H.; e WALTERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic
Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MORRIS, T. **E se Aristóteles dirigisse a General Motors:** a nova alma das organizações. Rio de
Janeiro: Elsevier, 2004.

NATIONAL GEOGRAPHIC. Die Entdeckung der Bergkristallstrasse. Sessão: Frugeschichte.
National Geographic. Alemanha, p. 18, jan. 2006.

OHMAE, K. Gerenciando um mundo sem fronteiras. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M.
(Org.) **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.217-233.

PADUAN, R. A segunda abertura brasileira. **Revista Exame.** São Paulo: 07 dez. 2005.

PEREIRA, J. A. O. **Futebol, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma
sociedade midiaticizada.** Salvador, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa
de Pós-Graduação em Administração, UFBA, 2003.

PERSCHKE, Timo: **depoimento** (07 dez. 2005). Entrevistadora: Lílian Silvestre Laranjeira.
Áustria: Empresa Fashion Mile-Alemanha. Equipamento áudio-gravador (1h 27min).

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management
Studies**, v. 24, n. 6, p.649-670, 1987.

PORTER, M. **Competitive strategy:** techniques for Analyzing Industries and Competitors. New
York: Free Press, Export Edition, 2004.

_____, M. E. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER,
M. (Org.) **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.145-
179.

_____, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. (Org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.11-27.

_____, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov/dez. 1996.

_____, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas e análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

QUIKSILVER. **History of the company**. Disponível em <<http://www.quiksilver.com>>. Acesso em 05 fev. 2006.

QUICKSILVER, BILLABONG, RIP CURL: **depoimento** (01 fev 2006). Entrevistadora: Lílian Silvestre Laranjeira. Munique: ISPO Winter 2006. Equipamento áudio-gravador (15 min).

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RANSON, S.; HININGS, B., GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p. 1-17, 1980.

RAY, M. et al. **The new paradigm in business: emerging strategies for leadership and organizational change**. New York: Tarcher/Perigee, 1993.

RAYMUNDO, Marcos Aurélio - Morongo: **depoimento** (19 set. 2005). Entrevistadora: Lílian Silvestre Laranjeira. Garopaba: Empresa Mormaii Indústria e Comércio, Importação e Exportação de Artigos Esportivos Ltda. Equipamento áudio-gravador (1h 34min).

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

RIBEIRO, F.; POURCHET, H. O perfil do comércio Brasil-China. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. n.79. Disponível em: <<http://www.funcex.com.br/material/bpletins/balcomex>>. Acesso em 20 set. 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIP CURL. Company. Disponível em <<http://www.ripcurl.com>> Acesso em 12 fev. 2006.

ROCHA, A. (Org) CHRISTENSEN, C. H. Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 85-118.

ROSSITER, R. Micro e pequenas empresas brasileiras: a caminho da internacionalização. **Revista SEBRAE**, n.14, ago/set/out. 2004.

SACRAMENTO, I., ALMEIDA, V. D., SILVA M. S. M. Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviço de informação. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SAZ. Mit den offiziellen isponews. **SAZ sport**, n.3, 30 jan. 2006.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHINEIS, Michael: **depoimento** (10 fev. 2006). Entrevistadora: LÍlian Silvestre Laranjeira. Áustria: Empresa CEO - Atomic. Equipamento áudio-gravador (31min).

SCHMLENBACH, Peter. **Asien: Bezugsquellen für Handel und Gewerbe**. Norderstedt: Books on Demand, 2004.

SECRETARIA DO COMÉRCIO EXTERIOR - SECEX -. **Balança Comercial**. Versão Compacta (2004). Disponível em: < <http://www.desenvolvimento.gov.br> >. Acesso em: 17 nov. 2005.

SEIFRIZ, M. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas industriais: O caso da Olsen Indústria de Equipamentos Odontomédicos Ltda**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UDESC/ESAG, 2002.

SEGAL-HORN S.; FAULKNER D. **The dynamics of International Strategy**. Cornwall: International Thompson Business Press, 1999.

SHAPIRO. E. C. **A coragem de administrar: Como se livrar de mitos, modismos e gurus para alcançar resultados lucrativos**. São Paulo: Campus, 1999.

SHUMPETER, J. A. The Creative Response in Economic History. **Journal of Economic History**, p.149-159, nov. 1947.

SPORTING GOODS INTELLIGENCE -. European Market is bullish as ISPO gears up to break records. SGI -. França, v.17, n.3, EDM, 28, jan. 2006 a.

SPORTING GOODS INTELLIGENCE. Insights on Russia. **SGI – Sporting Goods Industry**. Official International Handbook. Lausanne: SGI, 2006 b.

SILVA, J. R. A Internacionalização das Empresas Portuguesas: A Experiência Brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, p. 102-113, out. 2005.

SIMÕES, R. C. F.; MORINI C. A Ordem Econômica Mundial: considerações sobre a formação de blocos econômicos e o Mercosul. **Impulso Revista de Ciências Sociais e Humanas**. Piracicaba: Unimep, v.13, n.31, 2002, p.139.

SØRENSEN, O. J. The internationalization of companies: different perspectives on how companies internationalize. *International business economics*. **Working Paper Series**. Aalborg, n. 23, 1997.

STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER. **Bruttoinlandsprodukt**. Disponível em: <<http://www.statistik-portal.de>>. Acesso em: 17 jan. 2006.

STRATHERN, P. **Uma breve história da economia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

TRINDADE, R. A Alemanha no espaço europeu - cenários de desenvolvimento territorial para 2030. *Informação Internacional*. **Territórios e Estratégias**, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

UC Atlas. **UC Atlas of Global Inequality**: The role and function of regional trade blocs. Disponível em: <<http://ucatlas.ucsc.edu>>. Acesso em: 11 jan. 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. In. Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 04, out/dez. 2004.

WIGLEY, S. M.; MOORE. C. M.; BIRTWISTLE. Product and brand: critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.33, n.07, 2005.

WIKIPEDIA. **Andean Community of Nations**. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Andean_Pact>. Acesso em: 10 jan. 2006

WIKIPEDIA. **Asia-Pacific Economic Cooperation**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/APEC>>. Acesso em: 10 jan. 2006

WIKIPEDIA. **Association of Southeast Asian Nations**. Disponível em: <<http://en.wikipedia.org/wiki/ASEAN>>. Acesso em: 10 jan. 2006

WIKIPEDIA. **Europäische Union**. Disponível em: <http://de.wikipedia.org/wiki/Europ%C3%A4ische_Union>. Acesso em: 10 jan. 2006

WIKIPEDIA. **Mercado Común del Sur**. Disponível em: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Mercosur>>. Acesso em: 10 jan. 2006

WIKIPEDIA. **North American Free Trade Agreement**. Disponível em: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Nafta>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

WIKIPEDIA. **União Européia**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Uni%C3%A3o_europ%C3%A9ia>. Acesso em: 10 jan. 2006.

WOOLWEAR, C. **International Franchising: Checklist Short and Long-Term Considerations** Disponível em: <<http://www.franchising.org>>. Acesso em 15 nov. 2005.

WORLD TRADE ORGANIZATION. **International trade statistics 2005**. Disponível em: <<http://www.wto.org>>. Acesso em: 09 jan. 2006.

YIN, R. *Case study research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

YIP. G. S. **Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial**. São Paulo: SENAC, 1996.

YIP. G. S.; BISCARRI, J. G.; MONTI, J. A. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. **Journal of International Marketing**, v.8, n.3, 2000.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Boockman, 2003.

ANEXO

Mapa da seção “board” da ISPO Winter 2006.

A figura 12 apresenta o mapa da seção board_ispo Winter 2006, que reuniu as maiores marcas internacionais de pranchas (*board*).

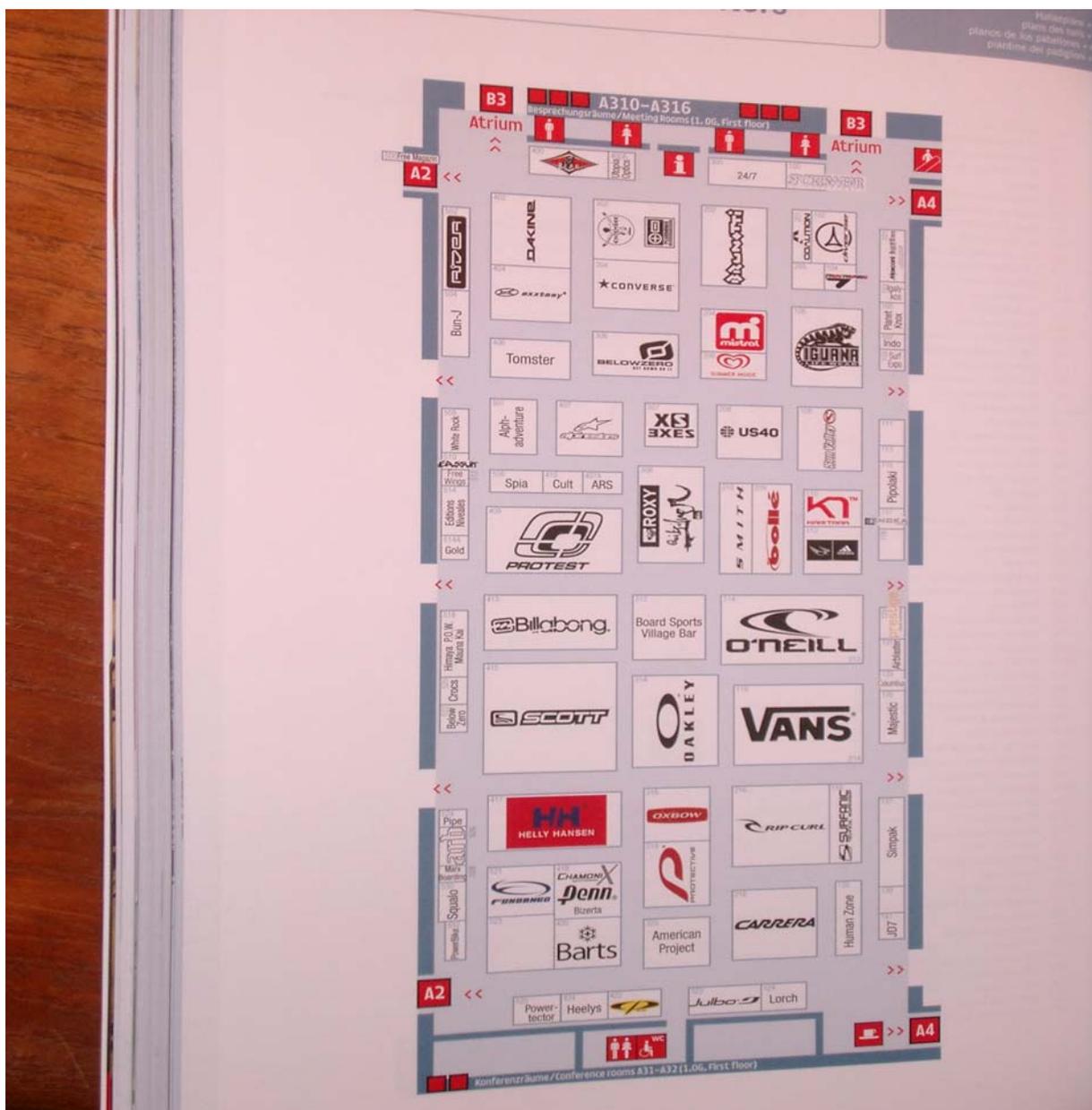


Figura 12 - Mapa da seção “board” da ISPO 2006.

APÊNDICE

Impressões da ISPO Winter 2006.

A primeira impressão se remete ao fator decorativo da feira (figuras 13 e 14). Os estandes montados por grande parte das empresas foram arranjados com design próprio e disposição de grandes pôsteres ou placas suspensas.



Figura 13 - Estande da Adidas foi um dos maiores do evento.

Fonte: elaborada pela autora.



Figura 14 - A iluminação também foi outro ponto de destaque entre a maioria dos estandes observados.

Fonte: elaborada pela autora.

Além disso, observou-se que alguns estandes, como os de Billabong e Quiksilver, estavam completamente fechados (figuras 15 e 16). A entrada era somente autorizada com a apresentação de um cartão específico da marca e da feira (com o nome da empresa), bem como justificativa. É provável que esta ação tenha sido aderida no sentido de proteger a nova coleção de eventuais espiões.



Figura 15 - Estande da Quiksilver na seção “board”.

Fonte: elaborada pela autora.



Figura 16 - Estande da Billabong na seção “board”.

Fonte: elaborada pela autora.

Outro ponto observado entre as empresas entrevistadas, foi quanto à participação da própria equipe de funcionários (figura 17). Não pareceu haverem muitos contratados externos para efetuar este trabalho. Por exemplo, no estande da Rip Curl, toda a equipe presente falava francês, o que é um indício deste fato.



Figura 17 - Estande da Rip Curl na seção “board”.

Fonte: elaborada pela autora.

A marca Kibon pertencente ao grupo Unilever, na Alemanha denominada “Langnese”, também apresentou uma coleção de roupas esportivas de inverno (figura 18).



Figura 18 - Estande da Langnese na seção “board”.

Fonte: elaborada pela autora.

As marcas Rossignol (uma das maiores marcas de esqui) e Roxy (marca de *board* feminina) tiveram estandes em mais de uma ala (figuras 19 e 20).



Figura 19 - Estande da Rossignol na seção “board”.

Fonte: elaborada pela autora.



Figura 20 - Estande da Roxy na seção “board”.

Fonte: elaborada pela autora.

A marca brasileira de calçados Rider também esteve presente na ISPO *Winter*, conforme figura 21.



Figura 21 - Estande da Rider na seção “board”.

Fonte: elaborada pela autora.

De acordo com a figura 22, pode-se notar que houve apresentação de coleções de inverno por meio de desfiles.



Figura 22 - Desfile com coleção de inverno 2006 da marca Scott.

Fonte: elaborada pela autora.

Além de artigos esportivos, a ISPO *Winter* 2006 contou com expositores de tecidos:



Figura 23 - Estande de empresa chinesa de tecidos.

Fonte: elaborada pela autora.

Por fim, foi interessante observar que na revista de circulação da ISPO chamada Brett (que significa prancha em alemão), a Mormaii aparece em uma foto de destaque do surfista dinamarquês Brian Bojsen da modalidade *long board* e seu filho, mesmo não estando presente na ISPO Winter 2006.



Figura 24 - Foto de Brian Bojsen e seu filho utilizando roupa de borracha da Mormaii.

Fonte: Brett (2006, p. 72).

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)