

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUIS ANDRÉ WERNECKE FUMAGALLI**

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DE  
PRODUTOS DE MAIOR VALOR AGREGADO DA INDÚSTRIA  
MADEIREIRA**

**CURITIBA – PR**

**2008**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**LUIS ANDRÉ WERNECKE FUMAGALLI**

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DE  
PRODUTOS DE MAIOR VALOR AGREGADO DA INDÚSTRIA  
MADEIREIRA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, para obtenção do Grau de Mestre em Administração com concentração na área de Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso

Co-orientador: Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

**CURITIBA – PR**

**2008**

**LUIS ANDRÉ WERNECKE FUMAGALLI**

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DE  
PRODUTOS DE MAIOR VALOR AGREGADO DA INDÚSTRIA  
MADEIREIRA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, para obtenção do Grau de Mestre em Administração com concentração na área de Administração Estratégica.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso – Orientador**  
**Pontifícia Universidade Católica do Paraná**  
**Orientador**

---

**Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva – Co-orientador**  
**Pontifícia Universidade Católica do Paraná**  
**Co-Orientador**

---

**Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro**  
**UNIFACS**

**Cutitiba, 27 de março de 2008.**

## RESUMO

Na conjuntura atual, em um cenário mais turbulento e excessivamente competitivo, percebe-se que as empresas nacionais buscam maior competitivid

## **ABSTRACT**

*In the actual conjuncture, in a more turbulent and excessively competitive scenario is possible to perceive that national firms are looking to be more competitive in view to the global world demands. The main objective of this research is to characterize and measure the degree of internationalization of higher added value products Brazilian firms at wood industry, by developing a multi-cases study. In parallel, an internationalization process analysis is carried out, with the major difficulties founded description and its respective adopted solutions during its implementation. It was observed, in despite of the relative high degree of internationalization determined, the internationalization process didn't happen in a structured way but in accordance with the researched companies' convenience. Moreover, was possible to establish that there were no administrative and strategic practices in companies' actions, left it vulnerable in terms of market and exchange rate variations. Ten companies from higher value products sector of national woodworking industry were researched. This sample was selected according to it relevance at the sector and to represent sufficiently the entire population. This is an exploratory study with qualitative research strategy. Data were collected with bibliographic and documental research in order to obtain information to satisfy research objectives and questions. Obtained results confirm the formula consistency based at the theoretical research, revealing important tendencies regarding internationalization process, organizational structure and technology adopted in industry that should be applied in other study fields in Administration.*

*Key-words: Internationalization Process. Degree of Internationalization. Woodworking Industry.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia produtiva do setor de base florestal .....	15
Figura 2 – Ações estratégicas geradas a partir dos subsistemas organiza- cionais.....	35
Figura 3 – Alguns passos típicos de processo no incrementalismo lógico.....	39
Figura 4 – Modelo conceitual de comportamento organizacional e geren- cial na intenção de exportar.....	40
Figura 5 – Relações causais entre determinantes internos do perfil interna- cional.....	46
Figura 6 – Índices de participação das vendas externas nas vendas totais.....	71
Figura 7 – Índices de atividade na exportação.....	73
Figura 8 – Índices com relação ao número de certificações.....	75
Figura 9 – Índices com relação ao número de programas sociais e ambientais.....	76
Figura 10 – Índices com relação aos anos de atividade das empresas.....	78
Figura 11 – Grau de internacionalização das empresas pesquisadas.....	80
Figura 12 – A perspectiva de transformação das organizações industriais.....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores sócio-econômicos da indústria em 2005.....	14
Quadro 2 – Principais contribuições do setor florestal.....	19
Quadro 3 – Síntese dos estágios dos principais modelos de internacionalização.....	30



**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Evolução da atividade de alguns setores da indústria.....	67
--	----

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIMCI	Associação Brasileira da Indústria da Madeira Processada Mecanicamente
ABRAFLOR	Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas
CE	Comunidade Européia
EGP	<i>Edge Glued Panels</i>
EUA	Estados Unidos da América
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MDF	<i>Medium Density Fiberboard</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
MDL	Mecanismo de Desenvolvimento Limpo
MMA	Ministério do Meio Ambiente
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONG	Organização Não Governamental
OSB	<i>Oriented Strand Board</i>
PBQPH	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat
PIB	Produto Interno Bruto
PEA	População Economicamente Ativa
PMVA	Produtos de Maior Valor Agregado
PNF	Programa Nacional de Florestas
PNQM	Programa Nacional da Qualidade da Madeira
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SFB	Serviço Florestal Brasileiro
SPVS	Sociedade de Proteção à Vida Silvestre
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO .....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	17
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	17
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	17
1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA.....	18
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	19
1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	23
2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO PONTO DE VISTA ECONÔMICO.....	23
2.2 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	27
2.3 AS EMPRESAS NASCIDAS GLOBAIS .....	31
2.4 ASPECTOS ESTRATÉGICOS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO .....	33
<b>2.4.1 O incrementalismo lógico</b> .....	34
<b>2.4.2 Comportamento gerencial</b> .....	40
2.4.2.1 Fatores motivacionais.....	41
<b>2.4.3 Competências da organização</b> .....	42
2.4.3.1 Abordagem sociotécnica sobre o processo de internacionalização .....	43
<b>2.4.4 Vantagens competitivas internas</b> .....	45
<b>2.4.5 Vantagens competitivas externas</b> .....	46
<b>2.4.6 O ambiente onde opera a empresa</b> .....	47
<b>2.4.7 Controle de qualidade e certificação como barreiras de entrada</b> .....	48
<b>2.4.8 O meio ambiente e o desenvolvimento sustentável</b> .....	51
2.5 GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	54
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	56
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	56
<b>3.1.1 Perguntas de pesquisa</b> .....	56
<b>3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis</b> .....	57
<b>3.1.3 Definição constitutiva de termos relevantes</b> .....	60
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	61

<b>3.2.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	61
<b>3.2.2 População e amostra</b> .....	63
<b>3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	64
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	66
<b>4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE</b> .....	66
<b>4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS AVALIADAS</b> .....	70
<b>4.2.1 Análise das vendas</b> .....	71
<b>4.2.2 Avaliação do número de atividades desempenhadas</b> .....	72
<b>4.2.3 Subsidiárias no exterior</b> .....	74
<b>4.2.4 Certificações</b> .....	74
<b>4.2.5 Programas sociais e ambientais</b> .....	76
<b>4.2.6 Anos de atividade</b> .....	77
<b>4.3 GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO E ANÁLISE SETORIAL</b> .....	79
<b>5 CONCLUSÃO E PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</b> .....	85
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	94
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO</b> .....	102
<b>ANEXO B – TABELAS DE RESULTADOS</b> .....	104

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo encontra-se estruturado em cinco seções que podem ser sumarizadas da seguinte forma: a seção 1.1 trata da apresentação do contexto ao qual a pesquisa foi realizada; a seção 1.2 refere-se ao problema de pesquisa; a seção 1.3 traz os objetivos da pesquisa; a seção 1.4 traz as justificativas teórica e prática; a seção 1.5 refere-se à estruturação da pesquisa; e a seção 1.6 traz as limitações da pesquisa.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO

Na conjuntura atual, em um cenário mais turbulento e excessivamente competitivo, percebe-se q848048 Tf 0.0910 -0.09187 3406 6377 Tm (,)Tj /F2 2048 Tf ( )Tj 0.09187 0

novos mercados são fortes motivadores, mas podem implicar transformações radicais em toda a organização na busca pela adaptação ao contexto mundial. Este processo exige, muitas vezes, um grande aporte de recursos financeiros e materiais e o retorno sobre o investimento nem sempre ocorre no tempo esperado. Assim, a estratégia e o desenvolvimento de competências assumem um papel primordial para que o processo de internacionalização contribua para o sucesso organizacional.

A internacionalização de empresas brasileiras tem crescido significativamente de acordo com pesquisas realizadas pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD) e os resultados oriundos desse processo promovem o fortalecimento das organizações, geram divisas, melhoram a distribuição de renda e aumentam a oferta de empregos (UNCTAD, 2007). Os ganhos para a sociedade são incontestáveis. Contudo, trata-se de um tema muito vasto e complexo, que traz uma série de desafios, ameaças e riscos.

Classificada como indústria de transformação, a indústria madeireira, em suas múltiplas concepções, exerce forte influência na economia brasileira, seja na geração de renda, impostos e divisas, seja na geração de empregos, fixação do homem nas zonas rurais e nos benefícios ambientais obtidos a partir da exploração sustentada dos recursos florestais. A indústria de base florestal apresenta efeitos multiplicadores dificilmente encontrados nas indústrias de transformação, cujos indicadores socioeconômicos principais estão apresentados no Quadro 1.

Recentemente, o Brasil vem galgando terreno no mercado mundial de produtos florestais. Contribuiu com quase 4% das exportações mundiais destes produtos em 2004, contra 1,7% no início dos anos 90. A taxa média de crescimento do comércio mundial de produtos florestais é de 4,2% ao ano, enquanto a taxa de crescimento das exportações nacionais desses mesmos produtos é de 11,1% ao ano (ABIMCI, 2007).

Percebe-se, então, que a indústria de madeira processada mecanicamente tem voltado sua produção para o mercado internacional, agregando valor ao produto e desenvolvendo-se tecnologicamente ao longo dos últimos 20 anos. Isto se deve, principalmente, ao intenso processo de globalização e por entender que um desempenho de sucesso em mercados internac

Indicador	Indústria de base florestal	Indústria de madeira processada mecanicamente
Produto Interno Bruto (PIB)	US\$ 24,3 bilhões (3,1% do PIB nacional)	US\$ 8,1 bilhões (1,0% do PIB nacional)
População Economicamente Ativa (PEA)	8,3 milhões de empregos (8,9% da PEA nacional)	2,3 milhões de empregos (2,5% da PEA nacional)
Capacidade de geração de empregos (a cada R\$ 10 milhões investidos)	352 empregos diretos 374 indiretos 565 efeito-renda Total = 1.291 empregos	293 empregos diretos 219 indiretos 294 efeito-renda Total = 806
Consumo de energia elétrica	4.179.310 MW/h (3,9% da energia elétrica consumida pelo país)	1,2 MW/h (menos de 1% da energia elétrica consumida pelo país)
Arrecadação tributária	US\$ 4,2 bilhões (1,4% do total da arrecadação nacional)	US\$ 1,9 bilhões (0,6% do total da arrecadação nacional)
Exportação	US\$ 7,3 bilhões (6,2% do total da exportação nacional)	US\$ 3,9 bilhões (3,3% do total da exportação nacional)
Superávit	US\$ 6,4 bilhões (14,2% do superávit nacional)	US\$ 3,8 bilhões (8,5% do superávit nacional)
Investimentos esperados	US\$ 18 bilhões (perspectiva até 2014)	US\$ 5 bilhões (perspectiva até 2014)

Quadro 1 – Indicadores sócio-econômicos da indústria em 2005

Fonte: ABIMCI (2007)

Esta modificação no foco do mercado local para o mundial acarretou mudanças profundas e significativas na modelagem estratégica das empresas. Passaram de simples serrarias, onde atuavam como meros fornecedores de matéria-prima num processo praticamente extrativista, para indústrias exportadoras de produtos de alto valor e tecnologia agregados, que são enviados para os mais diversos países. Para possibilitar uma melhor compreensão do setor de base florestal e do ramo da indústria madeireira de que trata este estudo, é apresentada a sua cadeia produtiva na Figura 1.

O ramo de Produtos de Maior Valor Agregado (PMVA) surgiu de um movimento dos produtores de madeira serrada e de compensado na busca de melhores mercados e de maiores ganhos, obtidos através do beneficiamento da madeira para fabricar, principalmente, pisos de madeira sólida, portas, *decks*, molduras, EGP (*Edge Glued Panels*) ou painéis colados lateralmente, móveis e seus componentes.

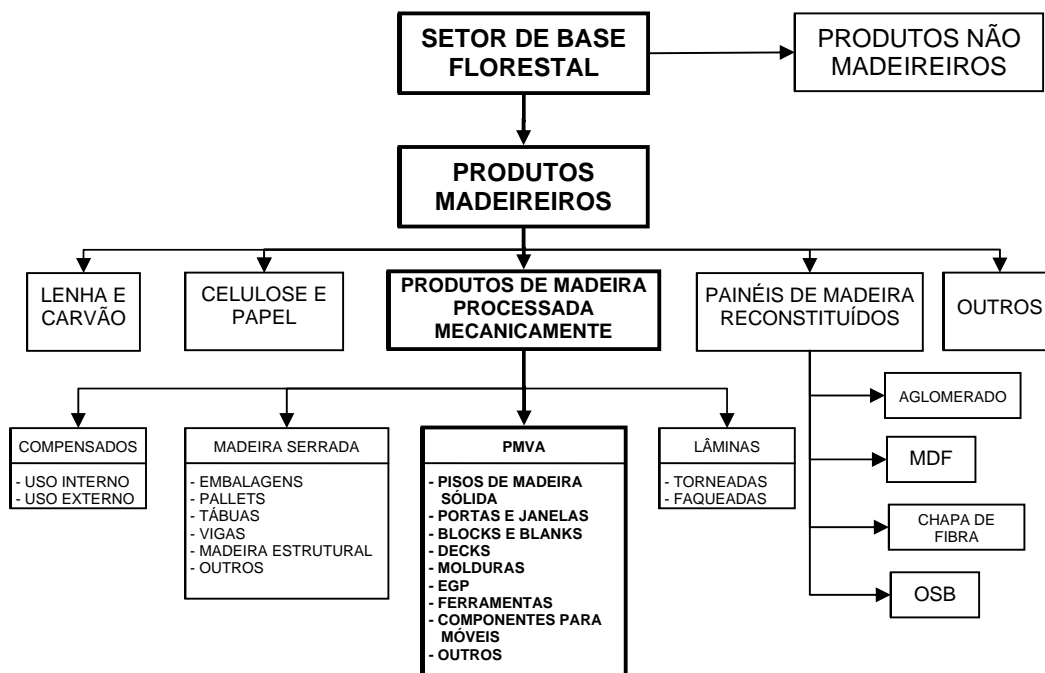


Figura 1 – Cadeia produtiva do setor de base florestal

Fonte: Adaptado de ABRAFLOR (2007)

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Neste trabalho são pesquisadas algumas das principais empresas fabricantes de PMVA. Foram selecionadas duas firmas representantes de cada produto, de acordo com a relevância na exportação de produtos florestais apontada por indicadores oficiais (MDIC, 2007) e setoriais (ABIMCI, 2007).

Foi possível constatar também, durante a seleção da amostra, que as empresas pesquisadas foram apontadas como referência por suas pares, por compradores e pelas publicações especializadas do setor. O segmento de molduras foi excluído da pesquisa em função da sua inatividade desde 2006, tendo seus fabricantes migrado para painéis colados lateralmente ou componentes diversos, perdendo significado para as pretensões desta pesquisa.

A maioria das empresas de PMVA deu início às suas atividades na metade da década de 80. Expandiram-se a partir de 1994, quando tiveram acesso a equipamentos de alta tecnologia e produção com a liberação da importação de



máquinas para diversos setores da indústria. Houve um crescimento de 11% a.a. nas exportações de produtos florestais entre 1991 e 2004 (ABIMCI, 2007).

O grande salto na pauta de produtos de madeira no mercado internacional ocorreu a partir dos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, que provocaram a redução da taxa interna de juros americana para próximo de zero. Isso desencadeou um aumento vertiginoso na produção e no consumo internos dos EUA, especialmente na construção civil, na qual os PMVA são amplamente empregados. O Brasil surgiu como fornecedor natural, já que é detentor de uma das maiores reservas florestais do planeta.

Em comparação com outros mercados tradicionais nos quais o Brasil atua há tempos, como Europa, América Central, Oriente Médio e outros menos significativos, o crescimento não teria sido tão robusto. Basicamente, o fator-chave foi o mercado americano, pois beneficiou vários países produtores de madeira e propiciou o aparecimento de novos potenciais competidores, como China, Rússia e vários países provenientes do leste europeu.

As empresas do setor de PMVA sofreram modificações no tamanho, estrutura técnica e administrativa, parque industrial, produtos, mercados atendidos e, principalmente, nos seus resultados financeiros, gerando riqueza de forma ampla nas regiões onde estão inseridas. Essa última afirmação oferece a verdadeira dimensão da importância do entendimento sobre esse processo estratégico, para que seja difundido e auxilie a promoção do progresso da indústria nacional.

Na busca da determinação do grau de internacionalização das empresas fabricantes de PMVA e do entendimento do processo por elas adotado, a presente pesquisa procura norteá-lo com base em quatro abordagens sobre o tema. A primeira define a internacionalização segundo as perspectivas da teoria econômica clássica de Smith (1988), Ricardo (SMITH; RICARDO, 1974) e Polanyi (POLANYI, 1957). A segunda procura enquadrar os processos de internacionalização adotados pelas empresas da amostra nos modelos de internacionalização definidos por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977), Bilkey e Tesar (1977), Reid (1981) e Lim, Sharkey e Kim (1991). A terceira traz as definições das empresas chamadas de nascidas globais, com base nos estudos de Oviatt e McDougall (1994), McDougall, Shane e Oviatt (1994), Knight (1997) e Knight e Cavusgil (1996), visto que algumas das empresas pesquisadas lançaram-se na atividade internacional no momento de sua criação. É a quarta e última abordagem

visa a internacionalização do ponto de vista estratégico com foco no incrementalismo lógico definindo por Quinn (1981, 1989). Este processo está baseado em fatores internos, externos e competitivos, indicados por Chetty e Hamilton (1993), Cavusgil e Zou (1994) e Coviello e McAuley (1999).

Com base na conotação descrita anteriormente, o problema de pesquisa pode ser enunciado da seguinte forma:

Como se desencadeou o processo e qual o grau de internacionalização atual das empresas brasileiras do setor de PMVA?

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Durante a revisão da literatura brasileira e internacional para a preparação da pesquisa foi possível identificar que o número de estudos sobre o grau de internacionalização de empresas brasileiras ainda é restrito. Esse é o motivo que explica os objetivos deste trabalho, descritos nas subseções 1.3.1 e 1.3.2.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Caracterizar e mensurar o grau de internacionalização das empresas brasileiras do setor de PMVA.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) analisar o processo utilizado pelas empresas brasileiras de PMVA para sua internacionalização;
- b) descrever as dificuldades e as soluções encontradas pelas empresas brasileiras de PMVA no processo de internacionalização.

#### 1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

A justificativa teórica para a realização da presente pesquisa reside na possível geração de conhecimento sobre como o processo de internacionalização de empresas orienta e modifica os processos estratégicos das organizações. A revisão bibliográfica revela que são raros os estudos sobre empresas do setor da indústria madeireira nacional. A melhor compreensão, caracterização e descrição do processo de internacionalização desse setor da economia, somados à avaliação de seu grau de internacionalização, podem oferecer subsídios para novos estudos e para o desenvolvimento de novas estratégias de inserção internacional.

Esta pesquisa justifica-se também pela sua relevância de interesse social e econômico para o país, pois a vantagem competitiva nacional não pode ser gerada por uma única empresa, e sim por um conjunto de empresas que visem ao bem comum, à geração e à distribuição de riquezas a partir de estratégias de desenvolvimento sustentado claras e de longo prazo. A geração de empregos e a melhor qualificação das pessoas, a valorização da pesquisa e do desenvolvimento, o aprimoramento de produtos e processos fabris, a preservação do meio ambiente de forma correta e renovável devem ser parte obrigatória nos planos de negócios e estratégias de crescimento de empresas verdadeiramente imbuídas de ética e responsabilidade social. As principais contribuições do setor florestal estão apresentadas no Quadro 2.

Finalmente, esta pesquisa pode suscitar a necessidade da adoção de práticas de Administração, principalmente nas áreas de planejamento e modelagem estratégica nos dirigentes das principais indústrias do segmento de PMVA, no qual as empresas ainda são conduzidas muito instintivamente, na base da tentativa-e-erro, ignorando a existência de ferramentas modernas de análise e de gestão empresarial que podem levá-las a resultados muito mais amplos e duradouros, com menos risco e desperdício de tempo, esforço e dinheiro.

Tipo	Contribuição
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de produtos e subprodutos para a construção civil, movelaria, embalagens, setores químico, alimentício e energético;</li> <li>- Atração de investimentos;</li> <li>- Recolhimento de impostos;</li> <li>- Geração de divisas;</li> <li>- Valorização da terra;</li> <li>- Outros.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de empregos;</li> <li>- Educação ambiental para a produção de consciência conservacionista;</li> <li>- Manutenção das populações indígenas em suas áreas de origem;</li> <li>- Pesquisa científica;</li> <li>- Aumento da renda de comunidades;</li> <li>- Elevação do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH;</li> <li>- Fixação do homem no campo;</li> <li>- Aumento da produtividade do trabalhador florestal;</li> <li>- Treinamento para maior conhecimento e ascensão profissional.</li> </ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção do equilíbrio dos ecossistemas naturais;</li> <li>- Fonte de biodiversidade;</li> <li>- Regulação do clima global;</li> <li>- Conservação dos recursos hídricos;</li> <li>- Proteção da biodiversidade e dos ecossistemas florestais;</li> <li>- Redução do nível de desmatamento ilegal;</li> <li>- Manejo sustentável das florestas;</li> <li>- Certificação;</li> <li>- Redução do impacto sobre as florestas nativas através das florestas plantadas;</li> <li>- Regularização dos fluxos de água para evitar erosão.</li> </ul>

Quadro 2 – Principais contribuições do setor florestal

Fonte: ABIMCI (2007)

## 1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos que podem ser descritos de forma resumida da seguinte maneira:

- a) o primeiro capítulo refere-se à parte introdutória do trabalho e está assim dividido: a seção 1.1 trata da apresentação do contexto ao qual a pesquisa foi realizada; a seção 1.2 refere-se ao problema de pesquisa; a seção 1.3 traz os objetivos da pesquisa; a seção 1.4 traz as justificativas teórica e prática; a seção 1.5 refere-se à estruturação da pesquisa; e a seção 1.6 traz as limitações da pesquisa;
- b) o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórico-empírica subdividida em temas fundamentais para a realização do estudo, da

seguinte forma: a seção 2.1 trata da internacionalização sob o ponto de vista econômico; a seção 2.2 refere-se aos modelos de internacionalização descritos na literatura; a seção 2.3 trata das empresas nascidas globais; a seção 2.4 traz os diferentes aspectos estratégicos relativos ao processo de internacionalização; e a seção 2.5 refere-se ao grau de internacionalização e a sua mensuração conforme a literatura pesquisada;

- c) o terceiro capítulo aborda os aspectos metodológicos, assim organizados: a seção 3.1 traz a especificação do problema, as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas e das variáveis e a definição constitutiva dos termos relevantes; a seção 3.2 refere-se à delimitação da pesquisa, com o seu respectivo delineamento e a definição da população e da amostra; a seção 3.3 trata dos métodos de análise e coleta de dados aplicados para a realização da pesquisa;
- d) no quarto capítulo são apresentados os dados obtidos e suas respectivas análises, da seguinte forma: a seção 4.1 traz uma análise do ambiente do setor de PMVA; a seção 4.2 analisa os índices obtidos que compõem o grau de internacionalização, assim subdividida: a seção 4.2.1 analisa como estão distribuídas as vendas no mercado interno e externo; a seção 4.2.2 avalia o número de atividades desempenhadas pelas empresas pesquisadas; a seção 4.2.3 trata das subsidiárias no exterior; a seção 4.2.4 trata das certificações; a seção 4.2.5 refere-se aos programas sociais e ambientais desenvolvidos pelas empresas; a seção 4.2.6 trata dos anos de atividade geral e na atividade internacional; e a seção 4.3 traz o grau de internacionalização das empresas de PMVA com uma análise setorial geral, com a identificação da tendência de um novo arranjo organizacional para o setor;
- e) no quinto e último capítulo estão os comentários, conclusões e as recomendações para estudos futuros.

## 1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para a realização da presente pesquisa e para o atendimento de seus objetivos, ocorreram algumas limitações que devem ser explicitadas para ampliar o seu entendimento e facilitar estudos futuros. Com relação à coleta de dados, preconceitos e pressupostos do pesquisador podem influenciar nos achados e na análise de dados, além da tendência do entrevistado (intencional ou não) em omitir informações comprometedoras e exacerbar ou diminuir qualidades e resultados de suas próprias empresas e administração.

No setor de PMVA, em especial, pela má reputação de que goza perante a mídia e a opinião pública, há uma grande dificuldade para se obter dados consolidados e atualizados nos órgãos oficiais. Esses aspectos foram minimizados pelo cruzamento de informações com diversas fontes para conferir maior fidedignidade à pesquisa, reduzindo a subjetividade das interpretações pessoais e eventuais distorções.

Além disso, a maior parte das empresas somente concordou em participar da pesquisa se lhes fosse garantida a confidencialidade das informações prestadas, pelo receio de perseguição por parte da imprensa e dos órgãos de fiscalização. Essa dificuldade foi superada pelas boas e longas relações comerciais e pessoais que o pesquisador possui com os dirigentes das empresas pesquisadas. Os dados foram coletados em conversas informais, por meio de entrevistas semi-estruturadas.

A extensão do questionário representou uma dificuldade em alguns casos, uma vez que muitos dos dirigentes das empresas pesquisadas não possuíam tempo disponível. Contudo, o pesquisador pôde suprimir as questões referentes a dados que poderiam ser extraídos da análise de documentos a que teve acesso.

Com relação à análise de dados, a não utilização de outros tratamentos estatísticos não invalida os resultados apresentados, que podem ser comparados de maneira visual e direta.

A restrição setorial ao se considerar apenas o setor de PMVA também deve ser considerada como limitação, bem como o fato de ter sido entrevistado apenas o dirigente principal de cada empresa. A quantidade de empresas que compõe a amostra também representa uma limitação, uma vez que o tempo era escasso e as distâncias grandes.

A inexistência de outros estudos sobre o tema e o setor também abre uma dificuldade de orientação e impossibilita a comparação de resultados de maneira mais concreta. Contudo, sugere o enorme potencial de pesquisa sobre os assuntos aqui abordados, já que muitas questões ficam em aberto. Este estudo pode ser continuado e ampliado, bem como replicado em outros segmentos da economia.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórico-empírica sobre os temas que dão suporte à análise de dados empíricos coletados, oferecendo um posicionamento claro deste trabalho com relação aos fundamentos teóricos abordados subsequente.

Este capítulo apresenta-se da seguinte forma: a seção 2.1 tratando da internacionalização sob o ponto de vista econômico; a seção 2.2 referindo-se aos modelos de internacionalização descritos na literatura; a seção 2.3 tratando das empresas nascidas globais; a seção 2.4 trazendo os diferentes aspectos estratégicos relativos ao processo de internacionalização; e a seção 2.5 referindo-se ao grau de internacionalização e a sua mensuração conforme a literatura pesquisada.

### 2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO PONTO DE VISTA ECONÔMICO

Poucos cientistas sociais aceitam a visão ingênua do Iluminismo sobre a existência de um homem imaculado e comprometido com seus pares, permutando seus pertences na floresta e na selva para formar a sua sociedade e a sua economia. As descobertas de Comte, Quetelet, Marx, Maine, Weber, Malinowski, Durkheim e Freud fazem parte predominante da crença de que o processo social é um emaranhado de relações entre o homem como entidade biológica e a estrutura única de símbolos e técnicas que propiciam a manutenção da sua existência (POLANYI; ARENSBERG; PEARSON, 1957).

Abordando a economia sob esse aspecto, as ciências sociais continuam emperradas no fato de que o homem possui uma propensão inata para transportar, permutar e trocar uma coisa por outra, o que resulta no conceito do Homem Econômico. A permuta, a barganha e a troca constituem um princípio de comportamento econômico que torna o mercado homogêneo. A diferença entre produtos e o seu transporte pode ser suprimida uma vez que ambos podem ser



comprados e vendidos: os produtos no próprio mercado e o transporte no mercado de fretes e seguros.

Sob o ponto de vista clássico, o comércio é o movimento de bens de uma parte para a outra no mercado. Esse movimento é controlado por preços regulados pela relação entre oferta e demanda. O comércio à distância ou entre diferentes nações e, mais tarde, continentes, teve sua motivação, na antigüidade, pela posição social do comerciante na sociedade (motivação pelo *status* social) ou pelos ganhos advindos da transação de compra e venda (motivação pelo lucro) (POLANYI, 1957).

A administração em comércio exterior está fundamentada em relações pactuadas que podem ser mais ou menos formais. Enquanto o interesse é a regra que determina o negócio entre as partes, a atividade comercial opera em canais controlados por leis e governos. Logo, o comércio exterior é orientado e regulado por métodos administrativos, estendendo-se às transações comerciais, acordos em relação às taxas ou proporções das unidades de comércio, instalações portuárias, armazenamento, segurança e administração do pessoal envolvido, pagamentos, créditos e diferenciais de preço. Esses elementos estão ligados naturalmente tanto ao processo de exportação quanto na repartição de produtos importados, ambos pertencentes à esfera distributiva da economia doméstica.

A importância crescente das relações comerciais desencadeadas pelos fisiocratas franceses no século XVIII gerou uma nova disciplina econômica. Muitos fenômenos tiveram de ser estudados, entendidos e explicados, tais como a transferência dos recursos para o processo produtivo e o movimento dos produtos acabados entre produtor e consumidor regidos por preço que, além do valor da matéria-prima e da mão-de-obra, passa a incluir uma margem de lucro (PEARSON, 1957).

Smith (1988) foi o primeiro a observar que o valor trabalho incorporado em uma mercadoria era inferior ao valor do trabalho adicionado ao produto quando vendido, explicando a existência do lucro e que o mesmo estava associado à propriedade privada do capital. Assim, a riqueza das nações era explicada pela atuação de indivíduos que, pelo seu interesse próprio, promoviam o crescimento econômico e a inovação tecnológica, barateando os custos de produção e vencendo a concorrência.

Uma vez alcançado o crescimento econômico na esfera doméstica (localização), as nações mais desenvolvidas passam a comercializar seus produtos

em outros países, onde estes ou são escassos ou têm os seus custos de produção local superiores aos ofertados (internacionalização). A partir desta afirmação é possível definir a localização como sendo a simplificação de produtos e processos para um mercado (país) específico e a internacionalização como a adequação de produtos e processos para a aplicação em ambientes internacionais.

Ricardo (1974) define a base da teoria do comércio internacional com a teoria das vantagens comparativas. Essa teoria demonstra que duas nações podem se beneficiar do livre comércio, ainda que uma seja menos eficiente em outros setores do que a outra. Segundo o autor, a riqueza das nações origina-se da abundância de bens de produção que contribuem para o conforto e para o bem-estar de suas populações.

A teoria das vantagens comparativas traz as razões pelas quais as nações comercializam entre si: cada país especializa-se na fabricação de um produto na qual a sua eficiência seja relativamente superior ou cujo custo de obtenção seja relativamente inferior. Essas vantagens comparativas conferem competitividade ao produto, que passa a ser exportado. Em contrapartida, o país exportador deve importar aqueles produtos cujos custos de produção são relativamente maiores, ou sua produção menos eficiente.

O comércio internacional deve basear-se em um modelo de livre comércio, no qual os negócios entre os países sejam motivados e facilitados. Desta forma, seria presumível que cada país exportasse o excedente de seus produtos com maior vantagem comparativa (menor custo de matéria-prima, mão-de-obra e capital) e importasse os produtos de que necessita dos demais países. Se cada país se especializar na produção de produtos que lhes sejam mais vantajosos, haveria produtos suficientes para atender às necessidades das nações, favorecendo as classes capitalistas com lucros maiores pela diminuição dos custos de produção (SMITH; RICARDO, 1974).

A teoria, porém, explica o comércio internacional de maneira estática e não considera a evolução dos fluxos de oferta e demanda e as relações de preços entre os produtos negociados. O aumento da demanda de um produto em detrimento de outro afeta a relação de troca, favorecendo mais um país do que o outro. Assim, o crescimento da renda provoca um aumento comparativamente superior no comércio de produtos de maior valor agregado, causando déficit na balança comercial de

países exportadores de matérias-primas básicas e de produtos primários, como é o caso dos países emergentes.

Muito embora as obras de Smith (1988) e de Ricardo (1974) continuem sendo referências para os economistas, o conhecimento sobre negócios entre as nações sofreu modificações consideráveis ao longo das últimas décadas, dando origem a novas teorias sobre processos de internacionalização. Na década de 70 surgiram modelos de internacionalização desenvolvidos a partir da observação freqüente de empresas argumentando que o processo seria lento e incremental. Quase 30 anos se passaram desde então e os mercados se encontram muito mais integ87 2810 3131 Tm (s)

## 2.2 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A revisão da literatura sobre gestão empresarial demonstrou um interesse crescente sobre o processo de internacionalização. Vernon (1966) apresenta a expansão internacional como um processo gradual baseado no ciclo de vida internacional de produto. O modelo de Vernon (1966) ressalta que o papel da internacionalização tem sua importância na redução de custos e no atendimento de demandas globais não atendidas. O modelo de Aharoni (1966) indica que a adoção do processo de internacionalização depende da alta direção e das políticas internas da empresa, e que se trata de um processo linear e calculado resultante de uma série de decisões racionais.

Os estudos da escola escandinava de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) utilizaram-se da abordagem comportamental para identificar a internacionalização como um processo evolucionário e seqüencial de expansão da empresa. Esse padrão deve-se à incerteza dos mercados internacionais, que vai sendo reduzida gradualmente conforme a empresa adquire experiência e conhecimento, diminuindo a chamada “distância psíquica”.

A distância psíquica é definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de países distintos, podendo restringir investimentos em países considerados culturalmente distantes por parte das empresas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Cyert e March (1992) afirmam que a empresa procura diminuir o grau de incerteza relativo aos processos de internacionalização transferindo-se para países culturalmente próximos, adquirindo conhecimentos sobre o mercado-alvo e sobre como se internacionalizar para a posterior penetração em outros mercados mais distantes psiquicamente.

Recentemente, os próprios autores admitiram que seu modelo não captura a realidade da expansão atual dos mercados internacionais, o que permite variantes no modelo e ou a queima de estágios no processo (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). O modelo de Uppsala foi aprimorado, com o argumento de que a expansão internacional é influenciada pelo número e pela força das relações com o mercado doméstico, não apenas na queima de estágios, mas na possibilidade de atingir

mercados mais distantes a partir de relacionamentos construídos (JOHANSON; VAHLNE, 1992).

Bilkey e Tesar (1977) concluíram, a partir de um levantamento feito com empresas pequenas e médias, que a evolução do processo de internacionalização também é composto de estágios distintos e que diferentes fatores afetam as decisões em cada um destes. Reid (1981) conceituou a expansão internacional como um processo de cinco estágios hierarquicamente seqüenciados: conhecimento, intenção, tentativa, avaliação e adoção.

O modelo proposto por Lim, Sharkey e Kim (1991) traz várias contribuições a partir de estudos de comportamento de empresas em processo de internacionalização. Esses autores definem quatro construtos que compõem os quatro estágios do modelo proposto: conscientização, interesse, testes e adoção. A conscientização é amplamente aceita como sendo o estágio inicial, no qual a empresa toma conhecimento da opção de exportar, mas ainda não está suficientemente interessada em buscar mais informações sobre exportação.

A empresa permanece no seu mercado “doméstico” nesse estágio. O interesse em exportar surge em seguida, quando os diretores da empresa, já conscientes da opção de exportar, passam a buscar maiores informações sobre como exportar e quais são os seus benefícios. Baseando-se nas informações disponíveis, a empresa realiza testes experimentando “mentalmente” o processo de exportação em mercados conhecidos e controlados dentro de certo limite.

A partir das percepções obtidas dos testes e de avaliações favoráveis da alta direção, a empresa decide continuar exportando em caráter permanente. Passados os quatro estágios, a empresa pode fortalecer seu comprometimento com mercados externos e expandir de maneira crescente (LIM; SHARKEY; KIM, 1991). Um quadro sintético com a descrição de cada um dos principais modelos está apresentado no Quadro 3.

Melin (1992) argumenta que a visão oferecida pelos modelos e pela literatura é limitada porque coloca a internacionalização como uma opção estratégica tomada pelos dirigentes da empresa para o processo de expansão. A exemplo de Melin (1992), esta pesquisa assume que o processo de internacionalização deve ser tratado como um processo estratégico que se forma de acordo com os diferentes contextos organizacionais e de mercados.

A revisão da literatura disponível oferece a indicação de que a grande maioria dos trabalhos acadêmicos procura enquadrar o processo de internacionalização das empresas brasileiras em modelos maduros, aplicados no passado por empresas americanas, japonesas, escandinavas e pelos tigres asiáticos, mas falham por não considerarem que o macroambiente econômico e os mercados eram infinitamente distintos dos do cenário atual. Dentre as principais diferenças no cenário mundial, destacam-se:

- a) as grandes empresas multinacionais já fortaleceram suas posições nos principais mercados, controlam a produção de diversos produtos em escala mundial e dominam amplamente os setores onde os produtos possuem maior valor agregado;
- b) o bloco dos países desenvolvidos, também conhecido como G-8, modera o comércio internacional através de mecanismos institucionais que prejudicam os países menos desenvolvidos;
- c) existe muita capacidade de produção ociosa e há excesso de oferta de bens de produção e serviços;
- d) a competição entre as empresas globais é acirrada e exige que inovem seus produtos e processos continuamente;
- e) os governos adotam cada vez mais práticas intervencionistas e protecionistas para preservar e incentivar o crescimento nacional;
- f) o mercado brasileiro, em especial, apresenta condições voláteis e imprevisíveis quanto às suas políticas econômica, política e de desenvolvimento, além de um mercado doméstico pouco desenvolvido e sem poder aquisitivo em relação aos países ricos.

Além da dificuldade de localizar as empresas nacionais nos termos da teoria tradicional de internacionalização, autores como McDougall, Shane e Oviatt (1994) e

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) Johanson e Vahlne (1977)	Bilkey e Tesar (1977)	Reid (1981)	Lim, Sharkey e Kim (1991)
<b>Primeiro estágio</b> – a empresa exporta esporadicamente, atendendo pedidos eventuais que surgem espontaneamente.	<b>Primeiro estágio</b> – a empresa opera apenas no mercado doméstico, sem interesse em exportar.	<b>Primeiro estágio</b> – a empresa busca conhecimento sobre a sua capacidade e a possibilidade de exportar.	<b>Primeiro estágio</b> – a empresa toma conhecimento sobre a atividade exportadora, mas sem interesse em buscar informações a respeito.
<b>Segundo estágio</b> – maior interesse e menor distância psíquica em relação aos mercados externos. Exporta por agentes ou representantes autônomos.	<b>Segundo estágio</b> – a empresa atende pedidos espontâneos, mas sem a preocupação de mantê-los.	<b>Segundo estágio</b> – a empresa passa a ter intenções concretas de exportar e busca motivação e habilidades para iniciar a atividade.	<b>Segundo estágio</b> – a alta direção da empresa passa a se interessar e busca informações sobre como exportar e quais seriam os benefícios.
<b>Terceiro estágio</b> – alto comprometimento com mercados externos. Estabelecimento de estruturas comerciais e de distribuição locais.	<b>Terceiro estágio</b> – a empresa começa a ter maior interesse na atividade exportadora e passa a considerar a possibilidade.	<b>Terceiro estágio</b> – a empresa passa a exportar experimentalmente a partir de pedidos espontâneos.	<b>Terceiro estágio</b> – a empresa realiza experiências exportando para mercados conhecidos e controlados dentro de certos limites.
<b>Quarto estágio</b> – a empresa já conhece bem o mercado e sente-se suficientemente segura para instalar uma unidade de produção local.	<b>Quarto estágio</b> – a empresa inicia a exportação para países psicologicamente próximos.	<b>Quarto estágio</b> – as experiências com exportação são avaliadas. Em caso positivo, a empresa adota a exportação como estratégia de crescimento.	<b>Quarto estágio</b> – uma vez que as experiências sejam avaliadas positivamente, a empresa passa a exportar em caráter permanente.
	<b>Quinto estágio</b> – a empresa já possui experiência em exportação e adapta-se aos mercados consumidores, inclusive com exportações diretas.	<b>Quinto estágio</b> – a empresa incorpora a exportação à estratégia e passa a exportar frequentemente.	<b>Quinto estágio</b> – a empresa fortalece seu comprometimento com o mercado externo e expande-se de maneira crescente.
	<b>Sexto estágio</b> – a empresa passa a explorar a viabilidade de exportar para mercados de maior distância psíquica.		

Quadro 3 – Síntese dos principais modelos de internacionalização

Fonte: Adaptado de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977); Bilkey e Tesar (1977); Reid (1981); Lim, Sharkey e Kim (1991)

### 2.3 AS EMPRESAS NASCIDAS GLOBAIS

Os modelos sintetizados no Quadro 3 conceituam a internacionalização como um processo incremental envolvendo um variado número de estágios (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; BILKEY; TESAR, 1977; REID, 1981; LIM; SHARKEY; KIM, 1991). O modelo incremental de internacionalização também assume que as empresas iniciam suas exportações após terem firmado uma forte base no mercado doméstico e que vão aumentando o seu comprometimento conforme adquirem experiência e conhecimento, procurando minimizar riscos inerentes.

Ainda que muitos estudos dêem suporte à noção de que as empresas se internacionalizam em estágios, a abordagem gradual tem sido muito criticada por ser muito determinista e pelo fato de que muitas empresas freqüentemente queimam etapas no processo (WELCH; LOUSTARIEN, 1988; OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

As evidências da fragilidade da visa aa



habilidosos no cenário internacional. Existem muitos estudos sobre estas empresas disponíveis na literatura. Oviatt e McDougall (1994) desenvolveram uma teoria que explica como é possível que empresas recém-criadas tornem-se internacionais instantaneamente, baseando-se em quatro fatores:

- a) formação organizacional a partir da terceirização de algumas transações;
- b) forte dependência de outras empresas internacionais para a obtenção de recursos;
- c) concessão de vantagens locais em países estrangeiros;
- d) controle sobre recursos únicos.

Segundo este modelo, as empresas são classificadas também de acordo com o número de países envolvidos e o nível de coordenação das atividades da cadeia de valor. Alguns anos mais tarde, Oviatt e McDougall (1997) propuseram um novo modelo teórico, do qual as inovações tecnológicas, as conjunturas política, econômica e industrial, juntamente com os recursos da firma e as características gerenciais, formam os seus pilares de sustentação.

Knight e Cavusgil (1996) apontam quatro fatores de destaque para esse fenômeno em crescimento: novos mercados em muitos setores da atividade econômica (incluindo novos nichos de mercado ao redor do mundo); os avanços tecnológicos nas áreas de produção, transportes e comunicação; o aumento da importância das alianças e redes internacionais; e uma vocação empreendedora mais sofisticada e preparada por parte dos fundadores e gerentes das empresas. Esses fatores estão impulsionando as empresas para uma internacionalização cada vez mais acelerada.

Além disso, o processo de internacionalização não parece guiado pela lógica da distância psíquica, mas sim pela experiência prévia de seus *stakeholders* e por outros fatores relacionados aos clientes. De acordo com McDougall, Shane e Oviatt (1994) e Knight e Cavusgil (1996), as nascidas globais são empresas empreendedoras cujas administrações vêem o mundo inteiro como um mercado para seus produtos, não se restringindo a um único país ou a mercados puramente complementares aos seus mercados domésticos.

Em comparação com outras empresas exportadoras, as nascidas globais normalmente exploram nichos de mercado, aplicando alta tecnologia para desenvolver produtos e serviços altamente especializados, adequados globalmente.

Tipicamente, essas empresas fabricam produtos de alto valor agregado para mercados distantes e/ou competem em mercados emergentes abertos a novas tecnologias, por meio da larga utilização de pessoal qualificado e de redes de negócios (KNIGHT, 1997).

As Seções 2.2 e 2.3, respectivamente, oferecem indicações de que tanto as exportadoras incrementais quanto as nascidas globais são guiadas por fatores estratégicos que envolvem as características da cúpula da empresa, as competências da organização, a estratégia empresarial focada em vantagens competitivas internas e externas e as condições do ambiente em que a firma opera. A Seção 2.4 aborda as influências desses aspectos estratégicos no processo de internacionalização. Também são incluídas subseções sobre demandas muito recentes, surgidas neste milênio, relativas ao controle de qualidade, certificação de produtos e processos, a preservação do meio-ambiente e o desenvolvimento sustentável, que rapidamente se transformaram em fatores críticos de sucesso para o processo de internacionalização e em fonte de vantagens competitivas.

## 2.4 ASPECTOS ESTRATÉGICOS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO

Para Fernandez e Nieto (2005) a internacionalização é o processo estratégico mais com

### 2.4.1 O incrementalismo lógico

O incrementalismo é uma abordagem surgida da necessidade de superar as limitações dos sistemas de planejamento estratégico formais e da abordagem cultural. Encontra-se melhor adaptada à dinâmica dos processos estratégicos atuais, nos quais a estratégia surge de subsistemas estratégicos de maneira organizada, incremental e oportuna, gerando coesão em torno da mesma. É uma técnica de gestão efetiva, pró-ativa e com o propósito claro de integrar e aprimorar os aspectos analíticos e comportamentais da formulação da estratégia (QUINN, 1989).

Existem algumas variáveis comuns às organizações que são, no mínimo, tão importantes quanto o posicionamento de mercado e a alocação de recursos, por exemplo. Os mais citados são: a estrutura organizacional ou o estilo básico de gestão; as relações com o governo ou outros grupos externos; aquisição, venda ou práticas de controle divisional; postura e relações internacionais; capacidade de inovação ou motivações pessoais afetadas pelo crescimento; relações profissionais e de trabalho a partir de mudanças nas expectativas sociais e valores; e ambientes tecnológicos passados ou futuros.

Poucas dessas variáveis são mensuráveis quantitativamente ou analisáveis financeiramente, e são denominadas subsistemas. Empresas de sucesso utilizam diferentes subsistemas para a formulação da estratégia para cada classe de variáveis estratégicas. Esses subsistemas são praticamente iguais ao longo das empresas mesmo em atividades distintas e nenhum processo analítico formal pode controlar todas as variáveis estratégicas simultaneamente (QUINN, 1989). Os principais subsistemas estratégicos estão representados no esquema ilustrado na Figura 2.

O incrementalismo lógico reconhece algumas realidades básicas das organizações como poder, processos políticos e sociais que estão presentes no dia-a-dia do trabalho nas empresas e que atuam e interferem nos subsistemas organizacionais de maneira independente e concomitante. Como o incrementalismo deve ser lógico e não fragmentado, é essencial que a perspectiva e as aspirações organizacionais cooperem oferecendo direção e compromisso às ações incrementais. A intenção é explorar as competências e as características individuais

para que estejam empenhadas no aumento da efetividade do planejamento estratégico nas organizações (CAMILLUS, 1982).

Figura 2 – As ações estratégicas geradas a partir dos subsistemas organizacionais  
Fonte: Adaptado de Quinn (1981)

Freqüentemente, eventos internos e externos sobre os quais essencialmente não existe controle exigem decisões urgentes que afetarão inexoravelmente a postura estratégica da empresa. Nenhuma empresa, não importa quão brilhante, racional ou imaginativa, pode antever quando, com que intensidade e qual será a natureza de eventos que precipitem modificações na estratégia. Quando estes eventos ocorrem não há tempo, recursos ou informação suficientes para uma análise estratégica formal de todas as opções possíveis e suas conseqüências. Ações tomadas subitamente causam perdas difíceis de reverter (QUINN, 1989).

Reconhecendo isso, os dirigentes tratam os eventos precipitantes de maneira incremental, tomando decisões concretas em estágios distintos ou em fases de desenvolvimento, estabelecendo testes interativos com os clientes e postergando a decisão final até o último momento possível, encorajando a participação dos níveis mais baixos

formal também é incremental, pois é virtualmente impossível forçar uma organização inteira a cristalizar totalmente e de maneira articulada a estratégia corporativa instantaneamente (QUINN, 1989).

O processo de internacionalização é de alto risco porque é muito mais complexo do que os processos tradicionais e depende da compreensão dos imperativos organizacionais, bem como do desenvolvimento das competências gerenciais capazes de controlar essa complexidade. A estrutura deve ser compreendida e adotada de forma clara por todos os integrantes da organização para gerar e refinar os objetivos competitivos centrais numa base de melhoria contínua, entre o nível mais alto e os níveis mais baixos da estrutura organizacional, criando uma conscientização dos objetivos nestes diferentes níveis, formando uma doutrina comum.

Pela disseminação dessa doutrina comum, os *stakeholders* conhecem seus concorrentes, aprendem a reduzir custos, discutem e melhoram suas atividades e, principalmente, aprendem porque se ganham e porque se perdem clientes e pedidos. Esse aprendizado possibilita a customização de produtos, adaptando-os ao gosto de clientes locais com preço competitivo, gerando economia global de escala para que a empresa se lance internacionalmente. Estruturas de objetivos competitivos centrais permitem que a organização assuma riscos onde outras não podem. Estas estruturas devem ser replicadas em todos os níveis da organização, com uma compreensão profunda dos riscos críticos na sua implementação e de como evitá-los (CHATTERJEE, 2006).

O desenvolvimento de competências deve não apenas reduzir os riscos, mas contribuir para que haja um impacto positivo no resultado final. As competências são conjuntos interligados de atividades que atingem um objetivo central específico e o seu correto mapeamento fornece absoluta clareza sobre o que precisa ser feito para alcançá-lo. A chave para o sucesso está no desenvolvimento de um cenário comum, como parte da doutrina comum da organização, permitindo que a empresa faça seu planejamento em tempo real.

A chave para evitar riscos está em saber se a empresa está ganhando ou perdendo antes que ocorram danos significativos ao negócio, controlando o que deve e não o que pode ser feito. Os sistemas de controle não devem ser implantados rapidamente e devem ser testados muitas vezes, monitorando poucos

itens e agindo rapidamente, num processo replicável e contínuo. A lógica incremental aplica-se perfeitamente nos processos descritos nesta seção.

Para ter sucesso na esfera internacional, a empresa precisa de planos realistas embasados solidamente na lógica econômica de seus mercados. E lançar mão desses planos para direcionar a execução, em processos disciplinados, identificando problemas e suas causas rapidamente e tomando as medidas corretivas necessárias, integrando alocação e monitoramento de recursos, convertendo assim a estratégia em desempenho real.

Planos mal formulados, recursos mal aplicados, falhas na comunicação e a responsabilidade limitada por resultados fazem com que o desempenho da empresa seja ruim. E possibilitam que isso se repita por muitos anos, criando uma cultura de subdesempenho, já que não há um compromisso firme e a organização perde a autocrítica e a honestidade intelectual em relação a suas falhas (MANKINS; STEELE, 2005).

Uma vez que a empresa possa identificar consistentemente mais opções que ofereçam a mesma proposta de valor, é provável que ela seja capaz de reduzir a chance de fracassar escolhendo uma opção cujo risco possa ser gerenciado em proporções práticas. Mesmo que a empresa desenvolva competências para oferecer uma proposta de valor com rentabilidade, o fator de diferenciação em relação às concorrentes provavelmente será a execução. Existe o perigo real de que os enfoques tradicionais possam encobrir os verdadeiros riscos.

A redução do risco competitivo se faz escolhendo um modelo de negócio diferente da concorrência, reescrevendo as necessidades dos clientes em termos de resultados, já que estes realmente pagam é pelo resultado final. Assim, pode-se adotar a solução mais simples, mais eficiente e menos arriscada, diminuindo o risco de execução e fazendo com que os clientes visualizem a mesma corrente de valor (CHATTERJEE, 2006).

As alternativas são definidas por resultados desejados e é mais fácil identificar múltiplos mercados onde a empresa pode competir, pois os objetivos competitivos são apresentados com maior clareza e torna-se mais fácil a sua identificação. A análise SWOT auxilia na identificação

Para obter uma estrutura de baixo custo, a empresa deve ter uma elevada utilização de recursos fixos, uma maior produtividade e custos variáveis menores. Se uma empresa está cumprindo seus objetivos centrais, é muito provável que esteja obtendo os retornos esperados de seu modelo e evitando os riscos de falha. Isso é possível desde que se tenha completa clareza com relação às atividades e os recursos que formam as competências do seu modelo de negócios. A estrutura é compartilhada e todos conhecem seus papéis, sabendo exatamente o que se deve realizar, como um importante componente do negócio, ajudando a expandir a fronteira de valor (CHATTERJEE, 2006).

O paradigma da administração estratégica também constrói uma série de passos seqüenciais no processo de desenvolvimento da estratégia, como a formulação de metas, análise ambiental, formulação da estratégia, implementação e controle. O processo de estratégia corporativa é descrito tipicamente como um processo hierárquico no qual os dirigentes definem a estratégia global e o planejamento estratégico baseados nos objetivos corporativos, antes que os gerentes gerais desenvolvam seus objetivos e planos estratégicos de negócios e que os gerentes médios definam suas metas e estratégias funcionais. Planejamento estratégico e ações autônomas são elementos complementares da formulação da estratégia e facilitam o aprendizado e a adaptação ao longo da organização (ANDERSEN, 2000).

Esta seção sugere que o processo de internacionalização não pode ser agregado em uma matriz simples, porque há limites cognitivos e limites de processo que devem ser assimilados e preparados para que as ações sejam efetivas e tomadas apenas nos momentos precisos. Assim, as empresas de sucesso devem encorajar ou desencorajar alternativas para que se alinhem melhor aos objetivos específicos da empresa, trazendo ordem para a série de processos estratégicos e suas decisões, porque é literalmente impossível prever todos os eventos e forças que darão corpo à estratégia de internacionalização da organização.

As alternativas são selecionadas conscientemente dentre aquelas sobre as quais se tenha maior domínio, recursos disponíveis, menores riscos e maior flexibilidade para opções futuras. Tudo deve ser realizado e incorporado à estratégia de maneira incremental. Algumas das várias fases desse processo, subsistemas e uma visão geral da estratégia organizacional estão resumidamente representadas na Figura 3.

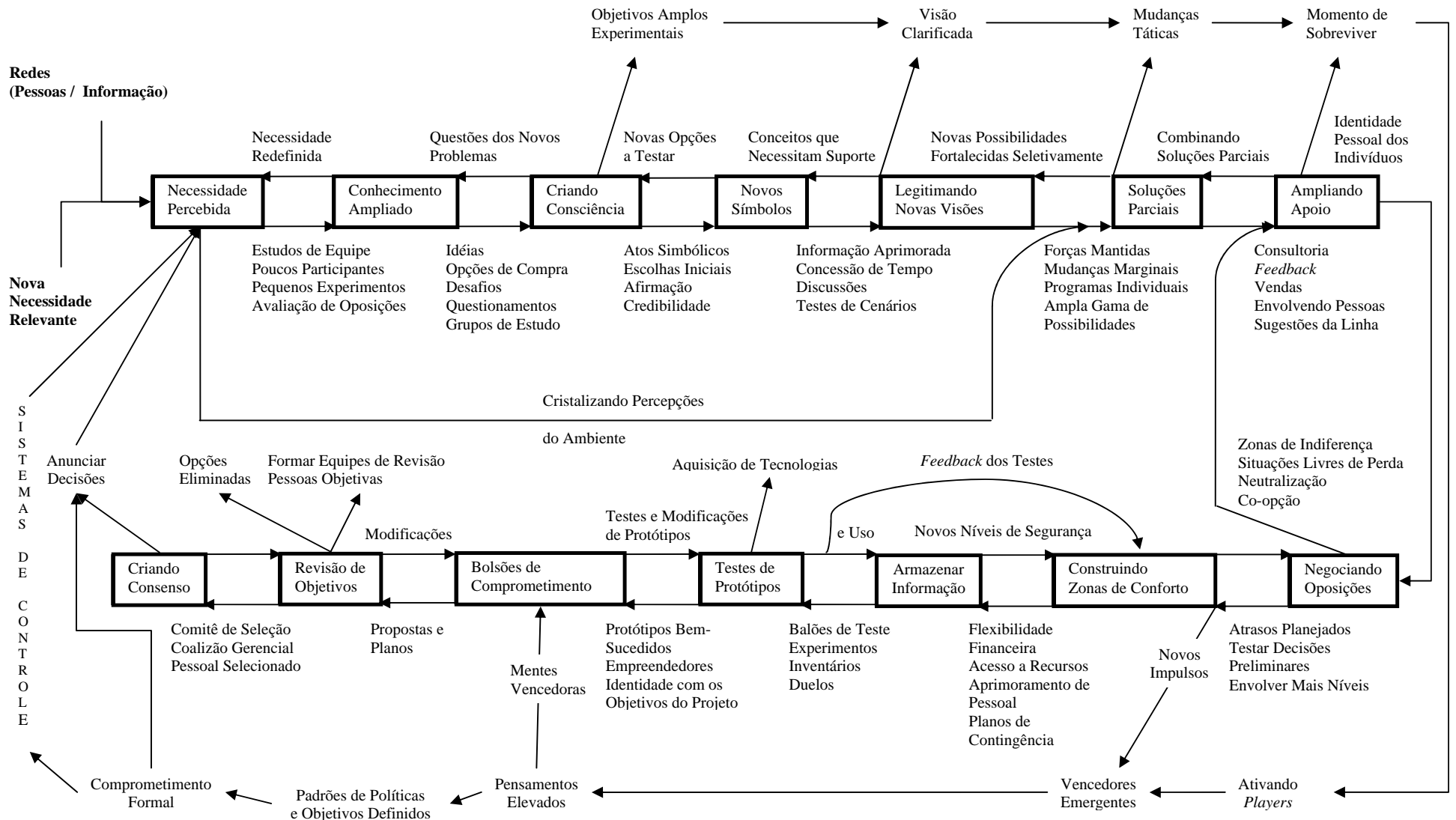


Figura 3 – Alguns passos típicos de processo no incrementalismo lógico (Simplificado para visualizar algumas relações básicas).

Fonte: Adaptado de Quinn (1981)



## 2.4.2 Comportamento gerencial

O comportamento organizacional e gerencial na intenção de exportar é decisivo para a entrada ou não da empresa no cenário internacional. Cavusgil e Nevin (1981) afirmam que muitos gerentes ainda consideram a internacionalização como uma atividade marginal. Esse comportamento pode ser examinado em duas dimensões, denominadas aqui por cultura organizacional e estrutura física da empresa, conforme o modelo ilustrado na Figura 4.

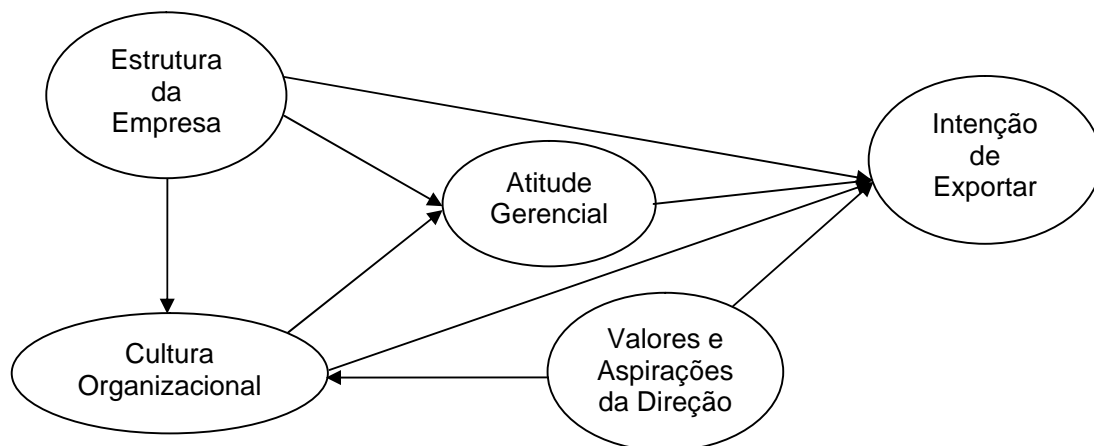


Figura 4 – Modelo conceitual de comportamento organizacional e gerencial na intenção de exportar  
Fonte: Adaptado de Dasoglu-Guner (2001)

A literatura destaca que as ações dos gerentes são fundamentais para a adoção do processo de internacionalização (CALOF; BEAMISH, 1994; CALOF; VIVIERS, 1995; SMITH; ZEITHAML, 1999) e que os mesmos devem possuir forte orientação para a exportação (CAVUSGIL; NEVIN, 1981) associada ao grau de conhecimento na atividade e em comércio exterior (LIM; SHARKEY; KIM, 1993). Simpson e Kujawa (1974) destacam algumas habilidades essenciais que os gerentes devem possuir para exercer atividades internacionais: percepção do risco, custos e lucro entre mercado externo e doméstico; experiência internacional; domínio de idiomas; conhecimentos sobre os custos específicos relativos a tempo de execução, embalagem, seguros, adaptação de produtos e procedimentos de embarque.

#### 2.4.2.1 Fatores motivacionais

Existem duas razões principais que motivam a alta cúpula das empresas na busca de mercados internacionais: (1) a defesa de posições e de sua carteira de clientes (reativa) e (2) a obtenção de maiores lucros desencadeada pelo crescimento da empresa, ou como um recurso para superar crises e turbulências dos mercados onde se localizam (pró-ativa). No caso da maioria das indústrias fabricantes de PMVA, mais do que crescimento, a internacionalização significa a única condição para sobreviver. Muitas fracassaram por terem encarado o processo apenas como uma oportunidade, sem formular e implementar nenhum tipo de estratégia sólida que as conduzisse para o sucesso.

Na prática, essas empresas iniciaram a fabricação de um determinado produto voltado para um determinado mercado apenas “por ouvir falar” que os lucros eram altos. Lançaram-se em empreitadas de alto risco, sem levar em conta se a matéria-prima era adequada, se o processo e o parque de máquinas possuíam a tecnologia necessária, sem mão-de-obra e *expertise* exigidos e, muitas vezes, sem nem conhecer os próprios custos de produção. Não raro, muitas foram vítimas ainda de agentes despreparados e inescrupulosos, ao aceitar pedidos de produtos que não conheciam para mercados agressivos e incertos, sem planejamento de longo prazo e sem adequar suas estratégias de produção, agindo rápida e instintivamente.

Os resultados acabam sendo, entre outros, a baixa produtividade, custos de produção superiores aos da maioria dos concorrentes, investimentos altos e continuados, qualidade final do produto baixa ou pífia em relação aos similares disponíveis e o não cumprimento de prazos de entrega. Além disso, acabam por ignorar o fato de que a autoridade delegada para esses representantes não os exime da responsabilidade que recai sempre na empresa que fabricou o produto, acarretando a perda de credibilidade para negócios futuros e comprometendo a sua imagem e de outras empresas do setor em geral.

A receita do sucesso é aparentemente simples, pois muitas empresas encontram na sua eficiência e reconhecimento em mercados domésticos a possibilidade de transferirem seu foco para o mercado internacional de maneira natural e até inconsciente. Algumas vezes por demanda externa, por se tratar de produto raro ou exclusivo ou por qualidade reconhecida mundialmente. As

competências da empresa passam a ter caráter decisivo para o sucesso no processo de internacionalização.

### **2.4.3 Competências da organização**

A internacionalização envolve decisões estratégicas em função da detecção de riscos e da previsão de lucro, e é adotada somente se o lucro potencial for elevado em relação ao risco associado. Para que essa previsão de lucro seja positiva, as empresas precisam explorar adequadamente alguns fatores competitivos como a posição da empresa nos mercados local e mundial (CAVUSGIL; ZOU, 1994), as suas habilidades de marketing (SMITH; ZEITHAML, 1999), a eficiência da sua linha de produção, a competitividade do produto no mercado, a exclusividade do produto e, por último, mas não menos importante, a qualidade do próprio produto (LIM; SHARKEY; KIM, 1993).

A seleção de novos mercados adequados resulta da análise conjunta destes fatores associada à demanda pelo produto, marca, serviços e cadeias de fornecimento. Essa seleção deve estar apoiada:

- a) na importância de cada novo país-alvo como consumidor individual e como desencadeador de outros negócios com países com os quais a empresa mantenha acordos e relações comerciais;
- b) na aceitação destes países em relação ao produto e seus correlatos e complementares;
- c) nos resultados obtidos de uma análise SWOT profunda e detalhada;
- d) na avaliação de concorrentes potenciais;
- e) na avaliação da necessidade de adequação funcional, normativa e tecnológica exigidas pelos mercados internacionais e com flexibilidade para adaptar-se aos requisitos locais e à customização;
- f) na avaliação da necessidade de adaptação do produto, processo, apresentação, manuais de instruções e demais documentações que atendam à legislação local, às práticas e à cultura de cada país.

Esses fatores desencadeiam mudanças nas áreas funcionais das empresas, como operações fabris, marketing, finanças, vendas, desenvolvimento de produtos, serviços pré e pós-venda e a gestão de pessoas. Todas as áreas devem estar alinhadas à estratégia de internacionalização e coordenadas conjuntamente para:

- a) investir de maneira adequada e otimizando recursos;
- b) usufruir de incentivos fiscais e de benefícios tributários;
- c) responder ao mercado de modo rápido e adequado;
- d) reduzir os custos de adequação do produto com a conseqüente redução do tempo de aceitação do produto;
- e) diminuir os riscos e o aumento de passivos;
- f) capacitar profissionais nas áreas envolvidas;
- g) compreender melhor as necessidades técnicas, organizacionais e mercadológicas em relação à qualidade e produtividade de nível internacional.

Assim, o sucesso vem obrigatoriamente pautado pelo planejamento estratégico detalhado que pode durar, às vezes, anos até que uma nova empreitada internacional seja colocada em prática. Gasta-se mais tempo na preparação da estratégia para que a sua implementação e execução sejam rápidas, com menos investimentos e com a drástica redução de gastos. Os imprevistos são mínimos, os prazos são cumpridos rigorosamente, a qualidade do produto satisfaz e fideliza clientes com grande velocidade e os negócios passam a se desencadear de maneira consistente, gerando parcerias de longo prazo. Fica claro aqui que a internacionalização envolve a integração de produto, do processo para a sua obtenção, da cultura e da estrutura organizacionais.

#### 2.4.3.1 Abordagem sociotécnica sobre o processo de internacionalização

A integração de todas as áreas funcionais conduz ao que Tellioglu (2003) define como “ambiente de trabalho coordenado”, no qual as organizações conjugam suas tarefas pelas interdependências existentes no processo, ou porque compartilham recursos ou porque uma é pré-requisito da outra. Essas interações

podem ser de diferentes tipos: para ação ou tomada de decisão, explorar novas oportunidades, resolução de dúvidas e problemas e orientação em geral.

Um crescente número de estudos oferece argumentos para uma visão holística das organizações que reconhece a interação entre fatores técnicos e sociais. O termo sociotécnico descreve um método para analisar organizações que enfatiza as inter-relações entre os subsistemas sociais e tecnológicos e a relação das organizações com o ambiente geral no qual operam.

Essa visão defende que as organizações são compostas por pessoas que produzem bens e serviços utilizando alguma tecnologia que,

Entre os intangíveis destacam-se: melhoria no tempo de resposta aos clientes; aumento da qualidade dos serviços gerando aumento da satisfação e da fidelidade de clientes; aumento do número de clientes e do consumo dos atuais. Uma análise gerada com essa abordagem pode permitir uma melhor avaliação de impactos da implantação de estratégias de internacionalização, considerando abrangência, extensão e aspectos humanos envolvidos.

#### **2.4.4 Vantagens competitivas internas**

Bilkey (1978), após uma vasta revisão de estudos empíricos, sugere a existência de quatro grupos de fatores internos que são determinantes para que a empresa decida se internacionalizar:

- a) vantagens diferenciais da empresa: derivadas da natureza dos produtos, mercados, orientação tecnológica e recursos;
- b) habilidade gerencial para vários negócios: habilidade para assumir riscos com relação a crescimento, desenvolvimento de novos mercados e aumento de faturamento e lucro;
- c) expectativas gerenciais quanto aos efeitos da internacionalização e seus objetivos: refletem o conhecimento dos gerentes sobre o potencial de mercado e de eventos futuros;
- d) nível de comprometimento organizacional com a internacionalização: muitas atividades no processo exigem comprometimento para a alocação e utilização adequada de recursos financeiros e administrativos.

O tamanho da empresa também deve ser levado em consideração no processo de internacionalização (CAVUSGIL; NEVIN, 1981). Fernández e Nieto (2005) apontam que empresas pequenas e médias seriam menos inclinadas ao crescimento, o que se torna ainda mais grave na esfera internacional, embora Bilkey e Tesar (1977) não tenham encontrado relação alguma entre tamanho e vocação exportadora. E Bonaccorsi (1992) e Calof (1994) indicam que há relação entre tamanho e orientação para a exportação, mas que não pode ser considerada como uma barreira para tal atitude. Há que se destacar ainda como fatores internos:

excesso de capacidade, a fabricação de produtos domesticamente sazonais e a entrada de competidores domésticos na exportação (SIMPSON; KUJAWA, 1974). A Figura 4 propõe as relações causais entre os determinantes internos e o perfil internacional da empresa.

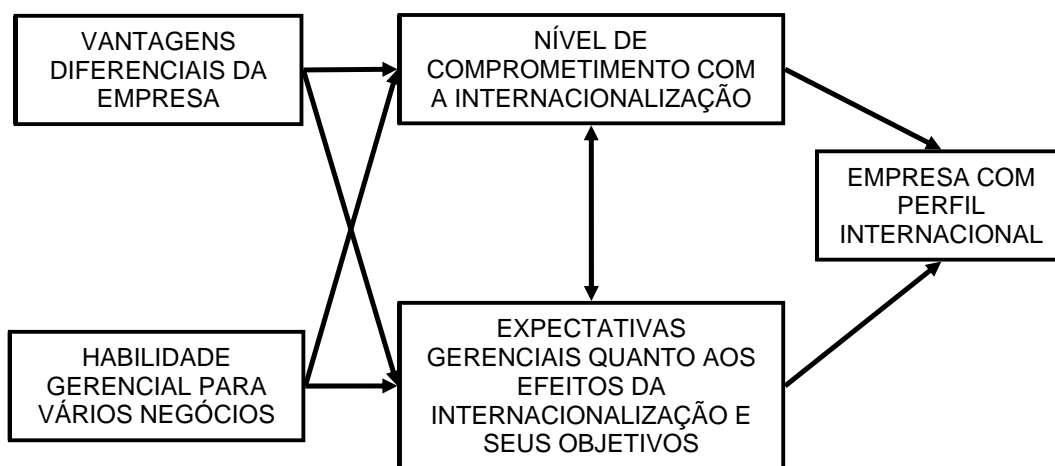


Figura 5 – Relações causais entre determinantes internos do perfil internacional

Fonte: Adaptado de Cavusgil e Nevin, (1981)

Deve-se destacar que as relações descritas na Figura 4 integram as contextualizações feitas nas seções anteriores deste capítulo, especialmente em relação ao comportamento gerencial. Gerentes mais sofisticados, empreendedores e habilidosos no cenário internacional são o motor principal para o desenvolvimento e a exploração de competências organizacionais que conferem à empresa um perfil internacional. Há que se explorar também as vantagens competitivas externas, abordadas na seção subsequente.

#### 2.4.5 Vantagens competitivas externas

Simpson e Kujawa (1974) apontam que as seguintes atividades externas à organização podem estimular a adoção do processo de internacionalização: missões comerciais; feiras internacionais; atividades das associações e sindicatos setoriais; atividades dos agentes internacionais; e pedidos esporádicos de clientes

estrangeiros. Cavusgil e Nevin (1981), em um estudo empírico, determinaram que a falta de uma política internacional e de incentivos à exportação é o principal inibidor à atividade internacional.

Muitos governos adotam programas de incentivo à expansão internacional auxiliando na reestruturação do ambiente econômico geral e comercial afetando as relações de competitividade internacionais. Esses programas incluem incentivos fiscais, financiamentos para exportadores, redução de custos de transporte e programas de expansão da internacionalização de empresas. (SIMPSON; KUJAWA, 1974).

Esses programas são neutralizados por outros países que, no sentido inverso, adotam programas protecionistas que impedem a ação de novos entrantes nos mercados domésticos. Há reclamações de concorrência desleal em ambos casos e as ações governamentais são objeto de constantes discussões na Organização Mundial do Comércio (OMC). Para minimizar esses riscos, as empresas devem conhecer o mercado onde operam tanto quanto possível.

#### **2.4.6 O ambiente onde opera a empresa**

As empresas se internacionalizam por uma série de motivos e em resposta a oportunidades de negócios. Fatores como recursos, capacidades e competências são mais importantes para a obtenção de vantagem competitiva sustentável do que a posição da empresa em relação ao seu ambiente competitivo (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Assim, as maiores fontes de vantagens na esfera internacional residem no negócio e não no mercado em si. Existe a dificuldade para identificar e analisar as competências centrais porque estas fazem parte de um emaranhado de recursos e capacidades imperceptíveis e intangíveis.

Os negócios internacionais e as grandes navegações em busca de novos produtos fazem parte da história da civilização, mas é o impacto das forças econômicas das últimas décadas que tem conduzido as em



Contudo, nota-se que, nas duas últimas décadas, as empresas têm desenvolvido suas atividades internacionais com base na contingência (RUNDH, 2003).

O mercado internacional é influenciado pela necessidade de obter vantagens competitivas para aproveitar oportunidades em diferentes mercados e pela crescente demanda de clientes em um mundo globalizado. É preciso introduzir produtos mais rapidamente e em vários mercados simultaneamente. O impacto da globalização trouxe consigo a importância da redução de custos, do foco da produção da empresa em suas competências centrais e a redução dos custos de marketing pela promoção simultânea em diversos países.

Num ambiente turbulento, as empresas precisam construir relacionamentos de longo prazo para sobreviverem e tornarem-se competitivas. A construção de relacionamentos de longo prazo é uma tarefa complexa, especialmente no âmbito internacional. Mudanças ocorrem mais rapidamente pela maior concorrência mundial e as empresas devem reagir na mesma intensidade. Para que isso ocorra, é preciso que essas atividades sejam parte integrante da estratégia da empresa.

#### **2.4.7 Controle de qualidade e certificação como barreiras de entrada**

Competitividade é a palavra que melhor representa hoje os PMVA de base florestal comercializados no exterior. Contudo, os padrões de qualidade e a certificação destes produtos precisam estar em perfeita sintonia com os mercados mais exigentes, e os investimentos em tecnologia e modernização são imprescindíveis. A preocupação com qualidade está consolidada e muitas empresas transformaram-na em fonte de ganhos adicionais e diferencial competitivo. É comum encontrar empresas que tenham programas de controle de qualidade de produtos, de serviços, de gestão da qualidade total, sistemas da qualidade, garantia da qualidade, entre outros.

Entregar produtos que atendam às expectativas dos clientes deve ser a preocupação de qualquer empresa, inclusive as de PMVA. Portanto, o processo de beneficiamento da madeira deve obedecer a parâmetros rigorosos de controle para evitar o desperdício, diminuir erros e erradicar os retrabalhos. Os controles estatísticos são fundamentais para acompanhar as variáveis do processo dentro de

padrões estabelecidos e obedecendo às características do produto. A estatística é uma excelente ferramenta para o controle de produção e qualidade, mas não pode resolver problemas, apenas oferece indicativos para corrigi-los.

O aumento da produtividade é um fator diretamente dependente da melhoria da qualidade. A globalização demanda o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo de produtos, processos e colaboradores e, no caso do setor madeireiro, somam-se as questões ambientais e a sustentabilidade das florestas. A gestão inadequada dos meios de produção, dos recursos e da qualidade provoca, dentre outros problemas, a elevação dos estoques, grande número de peças com defeito, introdução de atividades extras para o reprocessamento e o retrabalho, grande quantidade de descartes e rejeitos, desperdício de mão-de-obra, matéria-prima, energia e tempo, pouca precisão nas operações, dispêndio de recursos acima do necessário para compensar perdas, atrasos na entrega dos pedidos e a insatisfação dos clientes.

O setor florestal brasileiro está avançando na melhoria da qualidade de produtos madeireiros. A Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI) introduziu com sucesso o Programa Nacional da Qualidade da Madeira (PNQM), que visa a assegurar aos mercados consumidores que os produtos obedecem às especificações definidas e são fabricados de acordo com parâmetros controlados. De acordo com a Associação, mais de 80 empresas já participam do programa (ABIMCI, 2007).

O PNQM representa o setor madeireiro no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQPH). Além do PNQM, aplicam-se ao setor: o *CE Marking*, marca de conformidade européia que está sendo exigida para os produtos de madeira de uso estrutural desde abril de 2006; o Selo Verde, que garante ao importador que a madeira utilizada não vem de florestas nativas; a série ISO 14000, que incorpora a fatores como preço, atendimento e segurança outros fatores, como conservação ambiental e qualidade de vida, para atender aos anseios e às necessidades do cliente; e a Certificação FSC (*Forest Stewardship Council* - Conselho de Manejo Florestal), que reconhece o uso correto das florestas para fins econômicos e coloca as empresas brasileiras na tendência crescente entre os consumidores de países desenvolvidos, que optam por produtos ecologicamente corretos (ABIMCI, 2007).

O selo florestal FSC é emitido por uma instituição internacional, com sede na Alemanha, sem fins lucrativos, formada por representantes de entidades do mundo todo. É comum observar consumidores europeus à procura do selo FSC em embalagens, desodorantes, caixas de perfumes, livros e revistas. E a intenção é divulgar as empresas que seguem os critérios de responsabilidade social e ambiental, para que os brasileiros também se acostumem a observar e exigir produtos com selo FSC.

São certificados apenas os produtos da cadeia de custódia de empresas que passaram por auditoria e comprovaram usar matéria-prima de florestas certificadas e controladas. O livro "As Intermittências da Morte", de José Saramago, foi o primeiro livro brasileiro a receber o selo FSC, que reconhece que toda a cadeia produtiva, do fabricante de papel à editora, passou pelo processo de certificação (CELULOSEONLINE, 2007).

Paralelamente, o Ministério do Meio Ambiente (MMA), a partir do Programa Nacional de Florestas (PNF), sancionou, em março de 2006, a Lei 11.284, que possui quatro objetivos centrais: 1) define as regras para a conservação e manejo das florestas públicas; 2) cria o Serviço Florestal Brasileiro, como órgão regulador da gestão das florestas públicas e como promotor do desenvolvimento florestal sustentável no Brasil; 3) cria o Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal, voltado para o desenvolvimento tecnológico, promoção da assistência técnica e incentivos para o desenvolvimento florestal sustentável; e, por fim, 4) promove a descentralização da gestão florestal, para compartilhar as atribuições entre União, estados e municípios (MMA, 2007).

Também em 2006, o Serviço Florestal Brasileiro (SFB) inclui a criação de unidades de conservação, a destinação de florestas públicas para comunidades locais e a licitação para concessão florestal para empresas brasileiras. Nos próximos 10 anos, espera-se que mais de 25 milhões de hectares de florestas estarão manejadas por comunidades e outros 13 milhões de hectares estarão sob regime de concessão florestal. Esse manejo movimentará uma economia sustentável de mais de R\$ 7 bilhões e a inclusão social de mais de 150 mil famílias (SFB, 2007).

Todas essas ações têm um enorme custo, que precisa ser repartido por todos os beneficiários, no Brasil e no mundo. Com a redução do desmatamento na Amazônia em 52%, deixaram de ser emitidas mais de 400 milhões de toneladas de carbono, o que representa o equivalente a cerca de 15% do compromisso de

redução de emissões do Protocolo de Kyoto para todos os países desenvolvidos (SFB, 2007).

A partir desse novo ambiente de negócios, é primordial que a cadeia produtiva da madeira seja contextualizada com base em uma visão sistêmica que caracterize a dimensão de cada um desses pilares, bem como as forças competitivas correlacionadas e os valores respectivamente atribuídos aos aspectos econômicos, sociais e, principalmente, ambientais.

#### **2.4.8 O meio ambiente e o desenvolvimento sustentável**

Numa época em que a qualidade é uma exigência básica, não representa mais diferencial e a competitividade é acirrada, as questões relativas ao respeito ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável passaram a integrar um fator crítico para o sucesso de novas empresas e para a aceitação de seus produtos.

As nações desenvolvidas e as em desenvolvimento constroem seus projetos baseando-se na utilização de recursos naturais, como as florestas, em processos devastadores e insustentáveis. A Europa Ocidental, a China, o sudeste asiático e a região oeste dos EUA exauriram seus recursos florestais, degradando o solo e comprometendo seus recursos hídricos. Atualmente, só a Europa está recuperando a floresta e é a única região do globo onde a floresta apresenta crescimento. A China prevê investimentos da ordem de US\$ 100 bilhões para o repovoamento de áreas degradadas nos próximos 10 anos (ABRAFLOR, 2007).

Recuperar áreas degradadas, repovoar áreas de florestas nativas e promover o uso sustentável das mesmas representam uma agenda a ser cumprida pelas empresas de PMVA. Valorizar a floresta em pé é uma das maneiras mais eficazes para que as comunidades locais e a sociedade em geral pratiquem a conservação.

Há algumas décadas, os países desenvolvidos transferiram suas indústrias tidas como poluidoras para os países em desenvolvimento. A celulose e a siderurgia são exemplos clássicos desse movimento. A proximidade com as fontes de matérias-primas e a conseqüente redução de seus custos somados com a introdução de técnicas inovadoras e novos processos de fabricação tornaram essas empresas mais competitivas que as de seus países de origem, e passaram a

importar os produtos finais ou semi-elaborados. Abriu-se a oportunidade de exportar para esses países. Os EUA passaram a importar mais produtos florestais do que exportam desde 2001 (ABIMCI, 2007).

A sociedade brasileira está cada vez mais preocupada com o desmatamento, a erradicação de florestas e a degradação de mananciais. Os meios de comunicação oferecem uma quantidade enorme de informação em tempo real e a floresta transformou-se no alvo de grande interesse público. A educação ambiental tornou-se obrigatória nas escolas e a ação das ONGs colabora para difundir o combate à extração predatória e à erradicação de ecossistemas.

O Programa Nacional de Florestas (PNF) preparou um programa para o desenvolvimento de

florestal, destacam-se: (a) a degradação e esgotamento dos recursos naturais, (b) a pobreza, (c) o crescimento rápido da população e da diminuição da força de trabalho voltada para o setor florestal (ABIMCI, 2007).

O desenvolvimento sustentável do setor florestal brasileiro depende da tomada de consciência e de uma política abrangente e descentralizada e com políticas diferenciadas. As florestas brasileiras, quando manejadas adequadamente, possibilitam a produção de uma grande variedade de produtos, com benefícios ambientais, sociais e políticos. Assim, observa-se que o desenvolvimento sustentável do setor florestal é uma das estratégias viáveis para o desenvolvimento do país.

As florestas não devem representar obstáculos ao desenvolvimento e sim oportunidades. As políticas públicas a favor da expansão das fronteiras agrícolas e da pecuária em detrimento das florestas precisam ser revistas com a introdução de instrumentos eficazes de regulamentação e fiscalização.

As florestas prestam um serviço ambiental importante armazenando e seqüestrando carbono da atmosfera, auxiliando, assim, com a diminuição do aquecimento global. Até o tratado de Kyoto esse serviço não tinha nenhum valor de mercado e transformou-se em oportunidade para financiar atividades de manejo florestal do setor privado como Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) (SFB, 2007). A comercialização de créditos de carbono de projetos florestais melhora a viabilidade financeira e aumenta as taxas de retorno. Três projetos se destacam:

- a) o projeto de reflorestamento para o seqüestro de carbono, operado pelo Departamento Nacional de Florestas da França, em nome da Peugeot-Citroën, no nordeste do Mato Grosso;
- b) o projeto de Ação contra o Aquecimento Global, desenvolvido pela Sociedade de Proteção à Vida Silvestre (SPVS) em Guaraqueçaba, PR, com recursos da empresa Central and Southwest Corp.;
- c) o projeto de seqüestro de carbono da Ilha do Bananal no Estado de Tocantins, coordenado pela ONG Ecológica com verba da fundação britânica AES-Barry.

Esses projetos envolvem um investimento total de mais de US\$ 18 milhões e incluem atividades de reflorestamento e promovem a geração de renda para as comunidades do entorno.

A utilização de resíduos florestais como biomassa para a geração de eletricidade também representa um atrativo ambiental importante, pois gera energia limpa em épocas de aumento de preço do petróleo e da falta de energia disponível para o crescimento da indústria. A geração de energia a partir da biomassa tem custo quase tão baixo quanto o da hidreletricidade. O setor de PMVA já possui muitas empresas auto e co-geradoras de energia a partir da biomassa gerada no processo, o que lhe oferece vantagem dupla: energia garantida aliada à preservação ambiental.

Essas mudanças sociais e culturais trazem o consenso de que os problemas ambientais, devido às suas complexidades e incertezas, não podem ser resolvidos sem a interação com os valores da sociedade. Neste novo ambiente de negócios, mais volátil e complexo, a sustentabilidade e a competitividade da cadeia de valor das florestas requerem inovações recorrentes e a definição de valores positivos para o desenvolvimento da cidadania corporativa.

## 2.5 GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Em virtude de resultados contraditórios em pesquisas anteriores na busca de uma medida eficiente do grau de internacionalização de empresas, Sullivan (1994) desenvolveu um processo de medição baseado em mais de um atributo, contrariamente a outros autores que defendiam a escolha de uma única variável para fazê-lo. Para o autor, a medição do grau de internacionalização com a utilização de um único indicador pode oferecer resultados falsos e avaliações distorcidas sobre as relações do processo.

Em seu estudo, Sullivan (1994) analisa 74 empresas da lista das 100 empresas americanas mais internacionalizadas da revista Forbes, no período compreendido entre 1979 e 1990, a partir de ferramentas estatísticas simples, como a análise fatorial, para determinar as variáveis mais significativas que deram origem a uma equação linear muito simples, tal como encontra-se em (1).

$$\text{DOI} = \text{FSTS} + \text{FATA} + \text{OSTS} + \text{PDIO} + \text{TIMIE} \quad (1)$$

Onde: DOI é o grau de internacionalização; FSTS é o resultado divisão entre as vendas externas e as vendas totais da empresa; FATA é o resultado da divisão entre os ativos no exterior e os ativos totais da empresa; OSTTS é o resultado da divisão entre o número de subsidiárias no exterior pelo número total de subsidiárias; PDIO é o valor da dispersão psíquica das operações internacionais; e TIMIE é a experiência internacional da alta gerência.

No modelo de Sullivan (1994) as variáveis são transformadas em taxas para determinar o grau de internacionalização das empresas, cuja escala varia de 0,0 (nenhum envolvimento internacional) até 5,0 (totalmente envolvida no processo internacional). Testado por métodos estatísticos, o modelo de Sullivan (1994) oferece um coeficiente de confiabilidade da escala de 0,79 (Alfa de *Cromback*) na combinação linear das cinco variáveis com o grau de internacionalização de empresas. Assim sendo, a fórmula definida anteriormente é aplicada à amostra estudada, visando posicionar o setor de PMVA em relação a outros setores da indústria nacional.



### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Os procedimentos metodológicos adotados para a execução da presente pesquisa são apresentados neste capítulo. As seções estão organizadas da seguinte forma: a seção 3.1 traz a especificação do problema, as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas e das variáveis e a definição constitutiva dos termos relevantes; a seção 3.2 refere-se à delimitação da pesquisa, com o seu respectivo delineamento e a definição da população e da amostra; a seção 3.3 trata dos métodos de análise e coleta de dados aplicados para a realização da pesquisa.

#### **3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

A fundamentação teórica entabulada no capítulo 2 é aplicada à amostra objeto desta pesquisa segundo os procedimentos metodológicos contidos neste capítulo. O problema de pesquisa deste estudo está concentrado no entendimento dos processos e, em especial, na determinação do grau de internacionalização de empresas do setor de base florestal brasileiro. Como a revisão da literatura aponta que o número de trabalhos com esse intuito é muito reduzido, esta pesquisa assume um caráter exploratório, com o objetivo de suscitar o interesse por esse importante campo de estudo e estimular discussões e novos trabalhos a respeito.

##### **3.1.1 Perguntas de pesquisa**

A presente pesquisa está fundamentada nos objetivos de pesquisa definidos no capítulo 1: a caracterização do grau de internacionalização de empresas de PMVA e o melhor entendimento do processo. A partir desses objetivos, esta pesquisa procurou responder às seguintes perguntas:

- a) Qual o grau de internacionalização atual das empresas brasileiras do setor de PMVA?
- b) Existe um modelo de internacionalização próprio para o setor de PMVA?
- c) Quais as dificuldades encontradas e quais as soluções adotadas no processo de internacionalização do setor de PMVA?

### 3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis

O objetivo da definição dos termos e variáveis é torná-los claros e compreensivos, a fim de não deixar alguma margem de erro no momento de interpretação dos elementos (LAKATOS; MARCONI, 1996). A definição constitutiva tem como objetivo esclarecer de forma precisa definições muito gerais (TRIVIÑOS, 1987) e a definição operacional tem por finalidade traduzir em conteúdo prático as variáveis teóricas (TRIVIÑOS, 1987).

Para mensurar o grau de internacionalização (GI) é utilizada uma adaptação do modelo de Sullivan (1994), em que uma variável original foi excluída e duas novas foram incluídas. A variável excluída refere-se ao valor da dispersão psíquica revelada pela proximidade cultural dos países para os quais a empresa exporta. Esse indicador exprime a percepção dos dirigentes das empresas em relação às diferenças e semelhanças culturais entre os países e de sua influência na escolha como mercados para exportação. Contudo, a pesquisa revelou que para o setor de PMVA a dispersão psíquica não é relevante: as empresas exportam para qualquer país desde que seja vantajoso economicamente, sem preocupações culturais.

As duas novas variáveis incluídas referem-se: à quantidade de certificações que as empresas possuem e ao número de programas sociais e ambientais que praticam. As respostas são tratadas com métodos descritivos simples a partir da aplicação da fórmula definida em (2).

$$GI = VEVT + NAI + SETS + NCTC + NPSATP + AEAA \quad (2)$$

As definições constitutivas (DC) e operacionais das variáveis são as seguintes:

- a) Variável independente: VEVT (Vendas Externas / Vendas Totais)  
DC: revela a participação das exportações no faturamento total da empresa (SULLIVAN, 1994);  
DO: mensuradas a partir do resultado da divisão entre as vendas externas e as vendas totais da empresa, indicando a participação das exportações no faturamento total da empresa.
- b) Variável independente: NAI (Número de Atividades Internacionais)  
DC: indica se a empresa possui recursos no exterior e qual a sua representatividade em relação aos recursos totais da empresa (SULLIVAN, 1994);  
DO: mensurada a partir do número de atividades internacionais realizadas pela empresa: exportação, importação, escritórios comerciais próprios no exterior, centros de distribuição próprios no exterior e fabricas próprias no exterior. O indicador é composto pela soma das atividades desenvolvidas pela empresa e dividido pelo total das atividades definidas (cinco).
- c) Variável independente: SETS (Subsidiárias no Exterior / Total de Subsidiárias)  
DC: indicador complementar ao anterior que indica, quanto maior o seu valor, que a empresa opera internacionalmente de maneira comprometida, fixando bases nos países mais importantes para o seu resultado (SULLIVAN, 1994);  
DO: operacionalizada a partir do resultado da divisão entre o número de subsidiárias no exterior e o número total de subsidiárias.
- d) Variável independente: NCTC (Número de Certificações / Total das Certificações)  
DC: a pesquisa de campo revelou que as empresas somente têm seus produtos aceitos internacionalmente se forem certificados por uma ou mais entidades reconhecidas internacionalmente;

DO: operacionalizada a partir do resultado da divisão do número de certificações que a empresa possui pelo maior número de certificações detido individualmente pelas empresas da amostra.

- e) Variável independente: NPSATP (Número de Programas Sociais e Ambientais / Total de Programas)

DC: a pesquisa de campo revelou que as empresas que desenvolvem programas sociais e ambientais detêm a preferência dos compradores internacionais e já são exigidos por alguns;

DO: operacionalizada a partir do resultado da divisão do número de programas sociais e ambientais que a empresa desenvolve pelo maior número de programas realizado individualmente pelas empresas da amostra.

- f) Variável independente: AEAA (Anos na Exportação / Anos de Atividade)

DC: a experiência internacional da alta gerência é obtida a partir da análise histórica das atividades internacionais e da experiência com as suas tarefas, segundo dados da empresa (SULLIVAN, 1994);

DO: operacionalizada a partir do indicador da experiência internacional da empresa obtido por meio da relação entre o número de anos da empresa na atividade internacional e o número total de anos de atividade da empresa mais antiga na amostra pesquisada.

As variáveis foram transformadas em taxas, fazendo com que o grau de internacionalização varie de 0 (sem qualquer envolvimento internacional) até 6 (envolvimento total com a atividade internacional). Os resultados são comparados entre si e com outros valores de referência de outras áreas da indústria disponíveis na literatura.

### 3.1.3 Definição constitutiva de termos relevantes

- **Produção:** ocorre quando o conhecimento ou a tecnologia é utilizada para fornecer energia aos materiais, de modo a torná-los mais valiosos (BYRNS; STONE, 1995).
- **Eficiência da produção:** requer a minimização do custo de oportunidade de um dado valor de produção (BYRNS; STONE, 1995).
- **Indústria de transformação:** empresas e todas as demais categorias organizacionais que participam do processo produtivo, caracterizadas pelo reprocessamento e transformação das reservas naturais extraídas (BESANKO et al., 2006).
- **Madeira processada mecanicamente:** processos industriais mecânicos de desdobro, secagem, beneficiamento, colagem, acabamento ou outros tratamentos específicos que a madeira maciça recebe desde o seu abate na floresta, quando sua estrutura e constituição naturais são preservadas para a obtenção de produtos de madeira com interesse e valor comercial (ABIMCI, 2007).
- **Produtos florestais:** produtos cuja matéria-prima é retirada da floresta e processada industrialmente para agregar valor e qualidade ao produto obtido. Dividem-se em produtos madeireiros (madeira serrada, móveis, chapas, componentes, papel, celulose, etc.) e não-madeireiros (cipós, óleos, resinas, sementes, frutas, flores, etc.). Podem ser processados mecanicamente (no caso da madeira serrada, móveis, chapas, etc.) ou quimicamente (celulose, papel, carvão, resina, óleos, etc.) (ABIMCI, 2007).
- **Estratégia organizacional (ou corporativa):** a estratégia organizacional trata de toda a organização, enfocando áreas como a gestão de portfólios, a diversificação e a alocação de recursos nas várias unidades operacionais que

compõem o empreendimento. Reflete, ou se refere, a decisões para o empreendimento na sua totalidade, decisões ou ações que são comuns a várias empresas (divisões, faculdades, unidades estratégicas de negócios) (HREBINIAK, 2006).

- **Ambiente organizacional:** é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir suas metas (CERTO; PETER, 1993).
- **Sistema de mercado:** principal mecanismo utilizado pelos países capitalistas em que compradores e vendedores transacionam de modo que as pessoas compartilhem ganhos possíveis, obtidos através da especialização e das trocas de acordo com a vantagem comparativa (BYRNS; STONE, 1995).

### 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O tema da pesquisa indica um assunto que após a elaboração do mesmo torna-se determinado, específico, preciso, com seus elementos bem definidos (RUDIO, 2003). Essa elaboração baseia-se no conhecimento do campo de observação e suas respectivas unidades de observação. Esta seção contempla a forma de estudo, a estratégia e o escopo da pesquisa e apresenta a população e a amostra pesquisada.

#### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

A forma de estudo é exploratória, pois procura proporcionar uma nova visão ou entendimento do problema e torná-lo mais explícito. Aprimora as idéias sobre o assunto, busca mais pistas para preencher lacunas de conhecimento e explora o problema à procura de novas descobertas (GIL, 1999). Pretende-se ainda estabelecer relações entre variáveis a partir da descrição das características de

determinado fenômeno ou população. Procura-se extrapolar o objetivo de descrever as relações entre as variáveis envolvidas, pretendendo entender a natureza dessas relações (GIL, 2002).

A estratégia de pesquisa é qualitativa, pois envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995). Esta abordagem tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, uma vez que utiliza-se o enfoque indutivo na análise dos resultados obtidos.

É utilizada a perspectiva seccional com avaliação longitudinal de análise, pois serão investigadas e comparadas diferentes empresas brasileiras do setor de PMVA ao longo de seus processos de internacionalização. Os estudos longitudinais envolvem medições repetidas de uma mesma amostra fixa da população, ao longo do tempo. Dessa forma, o pesquisador pode analisar mudanças ocorridas nas variáveis, durante determinado intervalo de tempo (MALHOTRA, 2001).

O escopo da pesquisa é o estudo de multicaseos. Não há uma metodologia diferente para estudos de caso único (clássico) e múltiplo: ambos são variantes da mesma estrutura metodológica e a escolha é feita pelo projeto de pesquisa (YIN, 2001). O estudo de caso caracteriza-se por uma investigação profunda e exaustiva de um objeto, permitindo seu conhecimento amplo e detalhado, o que é praticamente impossível em outros delineamentos (GIL, 1999). O estudo de caso é uma pesquisa de natureza empírica que estuda uma determinada situação dentro da realidade em que ela ocorre, apresentando maior foco na compreensão dos fatos que na sua quantificação, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001).

Apesar de ser considerada por muitos um processo simples, esta estratégia de pesquisa requer um processo complexo, uma vez que não existem fórmulas de rotina. Para Yin (2001), as principais características dos pesquisadores incluem: a capacidade de elaborar boas perguntas e saber interpretar corretamente as respostas; ouvir os entrevistados, não sendo induzido por ideologias e preconceitos; flexibilidade para se adequar às situações recentemente encontradas, transformando ameaças em oportunidades; ter noções claras das questões que

estão sendo estudadas; imparcialidade em questões preconcebidas; e sensibilidade para perceber provas contraditórias.

### 3.2.2 População e amostra

A população do presente estudo é composta por todas as empresas brasileiras fabricantes de PMVA da indústria madeireira. A amostra é composta de duas empresas fabricantes de cada tipo produto de maior valor agregado, totalizando dez empresas, sendo:

- a) pisos maciços: 1) Piso 1: Pampa Exportações Ltda.;  
2) Piso 2: Marinepar Materiais de Construção Ltda.;
- b) portas: 1) Portas 1: Frame Madeiras Especiais Ltda.;  
2) Portas 2: Madepar Ind. Com. de Madeiras Ltda.;
- c) *decks*: 1) *Deck* 1: Moreira da Silva Ind. e Com. de Mad. Ltda.;  
2) *Deck* 2: AXN Madeiras Brasil Ltda.;
- d) painéis colados: 1) Painéis 1: Sguário Indústria de Madeiras S.A.;  
2) Painéis 2: Caxuana S.A. Reflorestamento;
- e) móveis: 1) Móveis 1: Móveis Ponzoni Ltda.;  
2) Móveis 2: Renar Móveis S.A.

A amostra foi elaborada de tal forma que representa suficientemente toda a população, tanto na variedade de produtos como nas diferenças regionais. Os nomes foram mantidos em sigilo, já que grande parte da amostra apenas concordou em participar da pesquisa caso as informações prestadas fossem mantidas em sigilo, pela sua importância estratégica e por razões de segurança.

Foram selecionadas duas firmas representantes de cada produto, de acordo com a relevância na exportação de produtos florestais apontada por indicadores oficiais (MDIC, 2007) e setoriais (ABIMCI, 2007). Durante a seleção da amostra, as empresas pesquisadas foram indicadas como referência por empresas pares, compradores e pelas publicações especializadas do setor. O método de amostragem é não aleatório por quotas. Nesse tipo de amostragem usa-se a lógica, o bom senso



e um julgamento bem fundamentado para que seja representativa da população (LEVIN; FOX, 2004).

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

No que se refere aos procedimentos para coleta de dados, este estudo utiliza a pesquisa bibliográfica e documental para a obtenção de informações que atendam satisfatoriamente aos objetivos e perguntas de pesquisas, e para buscar a confirmação dos pressupostos teóricos. Esses dois procedimentos são muito semelhantes e a diferença entre ambas consiste no fato de que a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre um determinado assunto, enquanto que a pesquisa documental se vale de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 1999).

Contudo, cabe enfatizar que a pesquisa documental sofre críticas por apresentar limitações. Gil (1994) argumenta que a pesquisa está, muitas vezes, sujeita a não-representatividade e subjetividade dos documentos. As críticas são relevantes, porém, o pesquisador experiente tem condições para, ao menos, em parte, contornar tais dificuldades.

Após a pesquisa bibliográfica e documental da determinação da técnica de coleta da amostra, é realizada a pesquisa de campo que visa a buscar informações junto às empresas que compõem a amostra selecionada, diretamente onde ocorrem os processos de internacionalização (TRIVIÑOS, 1987).

Para Ruiz (1996) a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises. Não é experimental porque não produz ou não reproduz os fatos que estuda e não permite o isolamento e o controle das variáveis, mas, oferece a constante relação entre as variáveis dependentes e independentes em determinado acontecimento (RUIZ, 1996).

O processo de pesquisa utilizado no estudo exploratório tem caráter flexível e não estruturado (MALHOTRA, 2001). Logo, os dados primários e secundários foram coletados por meio de questionários, entrevistas semi-estruturadas, observação

simples e pela análise de conteúdo de documentos organizacionais, bancos de dados das empresas investigadas, das principais entidades do setor florestal-madeireiro e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC). As entrevistas foram aplicadas com o dirigente principal de cada uma das empresas que compõem a amostra e foram preparadas para obterem as informações necessárias para atender aos objetivos de pesquisa. As entrevistas foram devidamente agendadas e registradas para decodificação posterior.

Os dados primários foram investigados de maneira descritivo-qualitativa por meio da análise de conteúdo, que se trata de uma série de procedimentos com a intenção de levantar inferências válidas, a partir da classificação de palavras, frases e parágrafos em categorias de conteúdo, e de discurso, em que o exame da relação entre repertórios pode apontar se um está sendo utilizado para enfraquecer ou complementar outro (ROESCH, 2006), ambos provenientes das transcrições e decodificações das entrevistas. Os registros das entrevistas foram combinados com dados primários e secundários provenientes de materiais de outras fontes, como a análise de conteúdo de documentos organizacionais, bancos de dados das empresas da amostra, dos principais órgãos de classe e do MDIC.

O questionário foi utilizado para identificar os processos de internacionalização adotados pelas empresas pesquisadas e medir os seus respectivos graus de internacionalização. Exigiu um planejamento minucioso, com base na conceituação do problema e do plano de pesquisa. Elaborou-se uma lista abrangente de cada variável a ser medida e da forma com que foi operacionalizada, a partir do uso de escalas, questões abertas ou de questões fechadas (ROESCH, 2006).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos e suas respectivas análises, da seguinte forma: a seção 4.1 traz uma análise do ambiente do setor de PMVA; a seção 4.2 analisa os índices obtidos que compõem o grau de internacionalização, assim subdivididos: a subseção 4.2.1 analisa como estão distribuídas as vendas no mercado interno e externo; a subseção 4.2.2 avalia o número de atividades desempenhadas pelas empresas pesquisadas; a subseção 4.2.3 trata das subsidiárias no exterior; a subseção 4.2.4 trata das certificações; a subseção 4.2.5 refere-se aos programas sociais e ambientais desenvolvidos pelas empresas; a subseção 4.2.6 trata dos anos de atividade geral e na atividade internacional; e a seção 4.3 traz o grau de internacionalização das empresas de PMVA com uma análise setorial geral e a identificação da tendência de um novo arranjo organizacional para o setor.

### 4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE

O Brasil tem figurado no *ranking* das maiores economias do mundo e, apesar de seu Produto Interno Bruto (PIB) ser aquém dos alcançados pelas economias dos países emergentes como a Índia e a China, tem seus níveis de crescimento atrelados ao reaquecimento do mercado interno e, principalmente, ao excelente desempenho das exportações. O PIB brasileiro está concentrado no setor de serviços (terciário) na sua maior parte, representando este, com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 54% do PIB nacional, seguido pelo setor industrial (secundário) com 37% e, em último lugar, o setor agropecuário (primário) com apenas 9% (IBGE, 2007).

A indústria foi o setor da economia brasileira com maior crescimento em 2004 (6,2%) graças, em grande parte, à indústria de transformação (7,7%) e à indústria da construção civil. O desenvolvimento do setor industrial foi tão elevado que fez com que a capacidade instalada da indústria brasileira permanecesse em níveis muito altos, atingindo sua capacidade máxima em alguns segmentos. Os índices de

atividade industrial de alguns setores da atividade florestal estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução da atividade de alguns setores da indústria – Julho/2007

Atividades industriais	Base fixa mensal (variação)			
	Com ajuste sazonal (Base: média de 2002 = 100)	Sem ajuste sazonal (Base: média de 2002 = 100)	Mensal (Base: igual mês do ano anterior = 100)	Acumulado de 12 meses (Base: últimos 12 meses)

fontes de sustentabilidade, geração de emprego e desenvolvimento, principalmente nas regiões onde ocorre a transformação da madeira em PMVA.

O setor florestal brasileiro tem um grande potencial para crescer graças às suas vantagens comparativas na produção de madeira. A fabricação de PMVA possui características singulares como: a grande necessidade de recursos para a sua implantação; o longo prazo para a sua realização; o custo do capital exigido; e a taxa de juros. Por outro lado, seu processo de produção, ao contrário de outros setores, recupera áreas degradadas, conserva o solo e os recursos hídricos, protege a flora e a fauna e contribui para a diminuição do efeito estufa, ampliando assim sua atratividade para investimentos e comprovando a sua importância estratégica.

Para exemplificar o potencial do setor, com cerca de 10 milhões de hectares divididos entre reflorestamentos e áreas de manejo florestal sustentável, o Brasil exportou cerca de US\$ 8,2 bilhões em 2006, enquanto a pecuária, que exportou o mesmo valor, ocupou mais de 200 milhões de hectares com pastagens (ABRAFLOR, 2007).

O setor de PMVA da indústria madeireira surgiu em meados da década de 90 pela iniciativa de alguns produtores de madeira serrada e de compensado na busca de produtos de maior valor agregado, como: pisos de madeira maciça, decks, molduras, EGP (*Edge Glued Panels*) ou painéis colados lateralmente, portas, ferramentas, móveis e seus componentes. Essa iniciativa coincidiu com a abertura às importações promovida pelo Presidente Fernando Collor de Mello, que propiciou às empresas acesso a máquinas e equipamentos de alta tecnologia.

Num primeiro momento, possibilitou a equiparação do parque industrial nacional com o do resto do mundo. O efeito imediato dessa abertura foi o amadurecimento do mercado interno, desenvolvendo habilidades, reputação e tornando o produto nacional atrativo internacionalmente, dando início a um ciclo crescente de exportações de PMVA, conforme o exposto no início deste capítulo.

Os PMVA destinam-se principalmente para o mercado norte-americano, que consome cerca de 91% das molduras, 70% dos pisos maciços, 63% dos painéis colados e 60% da produção nacional de portas. As indústrias fabricantes de produtos de madeira de maior valor agregado são, em geral, empresas pequenas e médias em número, sendo a grande maioria de tradição familiar (ABIMCI, 2007).

Em 2005 o setor foi assolado por diversos entraves que diminuíram a sua competitividade internacional, refletindo-se em desaceleração das exportações e na

conseqüente redução dos níveis de produção e de postos de emprego. Dentre esses entraves destacam-se a supervalorização do Real em relação ao Dólar Americano, que acabou favorecendo o surgimento de novos entrantes como a China, por exemplo, com preços menores que os similares nacionais somados aos baixos custos de produção e aos incentivos governamentais facilitados por aquele país (ABIMCI, 2007).

A valorização do Real continuou agravando o problema do setor em 2

diversidade e responder rapidamente a ele. O ambiente da indústria de madeira caracteriza-se pela sua complexidade, dinamismo, diversificação e por ser um mercado extremamente hostil, o que dificulta a identificação de parâmetros consistentes para a sua modelagem estratégica.

Uma vez identificados os parâmetros-chaves e mapeadas suas relações atuais e futuras, as atenções devem ser voltadas para utilizar tal conhecimento em ações estratégicas. A ligação entre análise ambiental e ações estratégicas torna-se mais evidente quando desencadeada por uma opção específica, no caso, a internacionalização. Quando a empresa atua apenas no mercado doméstico, pode participar de um ambiente protegido por barreiras tarifárias e não tarifárias que privilegiam a indústria nacional.

Somado a isso, possui mais informações sobre a demanda e o comportamento do consumidor. Pode também determinar quem são os seus concorrentes internos, suas estratégias e formas de atuação. Quando parte para o mercado internacional, deve superar as barreiras que protegem os empresários locais, conhecer a formação da demanda a partir de preceitos culturais locais, identificar concorrentes instalados no país estrangeiro e de outros países que lá atuam e determinar a melhor estratégia para distribuir e vender seu produto nesse novo contexto.

Desta forma, um mapeamento do cenário pode salientar determinadas relações competitivas que precisam ser neutralizadas ou certas relações cooperativas que devem ser exploradas para se atingir um desempenho financeiro econômico superior, alcançando uma possível vantagem competitiva. Entretanto, a avaliação dos efeitos de uma mudança importante no cenário pode sugerir a necessidade de ajustes. Esta “adequação externa” é um tema relevante de vários casos de sucesso estratégico (GHEMAWAT, 2000).

#### 4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS AVALIADAS

A análise da literatura sugere que o grau de internacionalização de empresas é composto por variáveis com diferentes atributos: performance (o quanto a empresa

exporta); estrutura (o que a empresa possui fora do país); e atitude (orientação internacional da alta gerência) (SULLIVAN, 1994). Segundo o exposto no Capítulo 3, os indicadores foram determinados a partir das informações extraídas dos questionários e da análise documental, e seus indicadores, determinados de acordo com a metodologia. Todos os seis índices que compõem o grau de internacionalização são apresentados nas seções subseqüentes.

#### 4.2.1 Análise das vendas

O indicador relativo às vendas (VEVT) é o resultado da divisão entre as vendas externas e as vendas totais da empresa, indicando a participação das exportações no faturamento total da empresa. É o único indicador relativo à *performance* da empresa que compõe a fórmula do grau de internacionalização.

Segundo Sullivan (1994), muitos estudos anteriores baseavam-se apenas nesse índice para determinar o grau de internacionalização de empresas. Apesar de se tratar do principal indicador, depende de análises conjuntas de outros índices para obter um panorama mais abrangente, preciso e confiável. Os índices relativos às vendas das empresas da amostra estão apresentados na Figura 6.

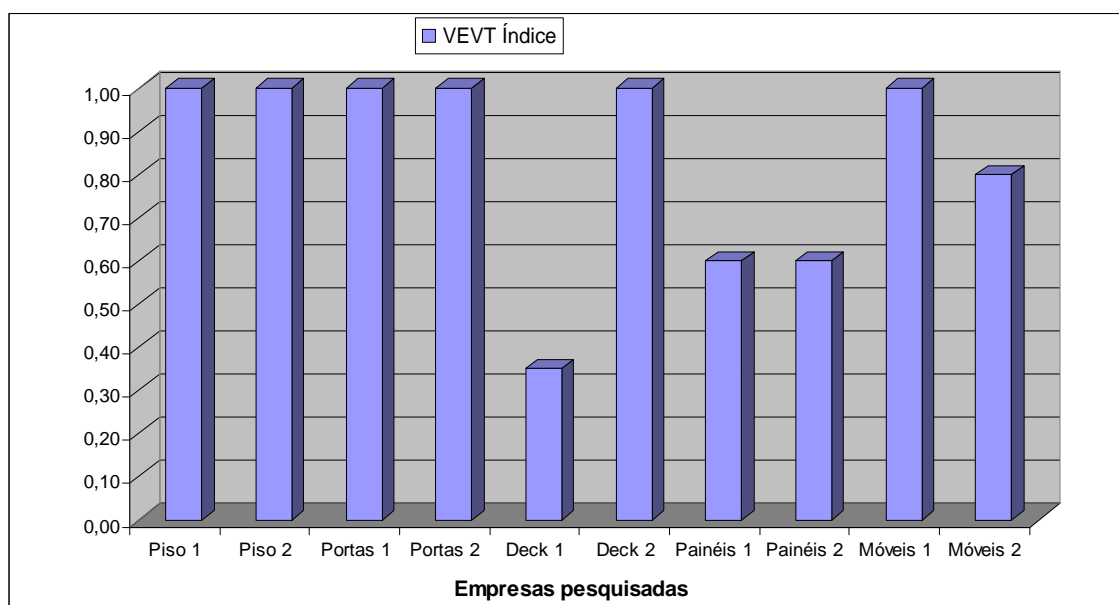


Figura 6: Índices de participação das vendas externas nas vendas totais



Das 10 empresas pesquisadas, 6 exportam 100% de sua produção. Este número pode ser considerado ainda maior, uma vez que as duas empresas fabricantes de painéis (Painéis 1 e Painéis 2) destinam todas as suas vendas domésticas para os fabricantes de portas, que exportam 100% de suas produções. A empresa fabricante de móveis (Móveis 2) também exportava 100% de sua produção até 2006, tendo destinado um percentual para o mercado interno em função da valorização do Real e da queda das vendas para o mercado americano.

O fabricante de *deck* (*Deck 1*), que apresenta o índice mais discrepante da amostra, com apenas 35% de vendas para o exterior, também poderia ter uma análise diferente já que os 65% restantes são compostos apenas de madeira serrada, sem nenhum beneficiamento. Na prática, 100% do produto beneficiado produzido é exportado.

Pode-se notar então que, se fosse utilizado apenas esse índice, o setor de PMVA teria um grande envolvimento com a atividade internacional, o que seria uma grande distorção, já que as vendas externas não significam, necessariamente, comprometimento. Aliás, deve-se destacar, aqui, que foi detectado um movimento claro de redução da parcela da produção destinada para a exportação durante a pesquisa. Os fabricantes de piso estão em campanha para difundir comercialmente o piso de madeira no mercado local e já têm planos de abrir lojas nas principais capitais. O *deck* já tem uma grande aceitação local e suas vendas locais tendem a crescer.

Da mesma forma, as fabricantes de móveis estão desenvolvendo novas linhas de móveis adaptadas ao gosto nacional, buscando um maior equilíbrio nos pedidos e no faturamento. Exceto os fabricantes de portas, cujo produto não tem aceitação local, as demais empresas pesquisadas declararam que pretendem destinar, ao menos, 30% de sua produção para o mercado interno.

#### **4.2.2 Avaliação do número de atividades desempenhadas**

As atividades internacionais realizadas pela empresa foram assim definidas: exportação, importação, escritórios comerciais próprios no exterior, centros de distribuição próprios no exterior e fabricas próprias no exterior. O indicador (NAI) é

composto pela soma das atividades desenvolvidas pela empresa e dividido pelo total das atividades definidas (cinco) e é uma das duas variáveis relativas à estrutura das organizações. Os índices obtidos estão no Figura 7.

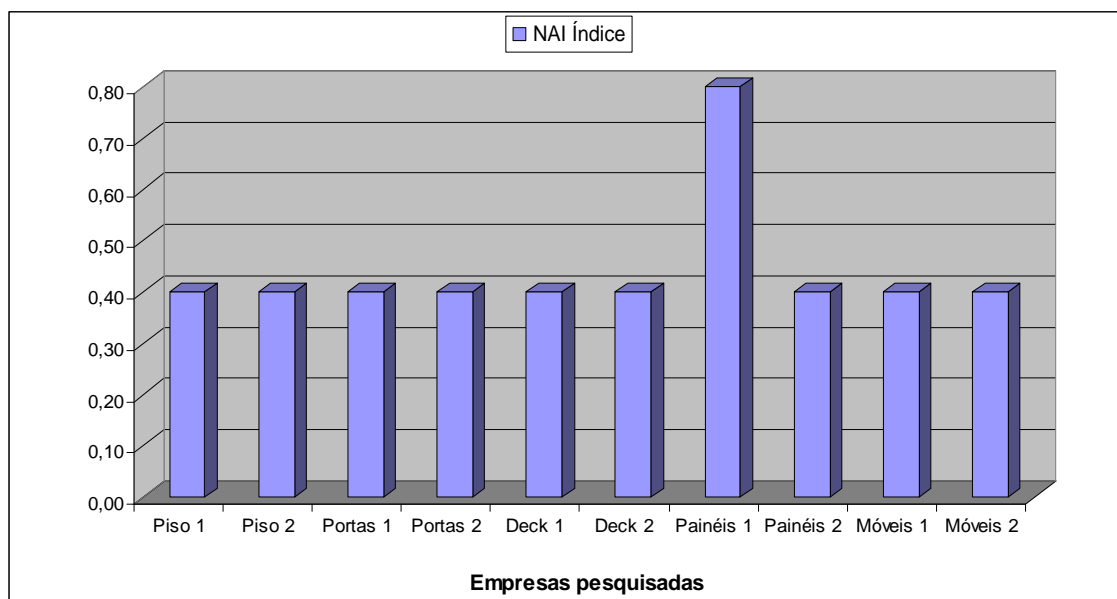


Figura 7: Índices de atividades na exportação

Os resultados confirmam que o índice de vendas externas sobre as vendas totais, isoladamente, pode distorcer a determinação do grau de internacionalização. Das dez empresas pesquisadas, nove apenas exportam produtos acabados e importam insumos. De maneira geral, apesar da grande burocracia e das dificuldades conjunturais, qualquer empresa, por menor que seja, pode exportar e importar com relativa facilidade. E, com a mesma facilidade, podem deixar de fazê-los a qualquer momento, segundo a sua conveniência.

Apenas a empresa Painéis 1 desempenha quatro das cinco atividades listadas, revelando o seu maior comprometimento com a atividade internacional. Segundo o dirigente dessa empresa, a sua proximidade com os clientes foi decisiva para o incremento das vendas, além de conseguir preços melhores em relação aos demais competidores. Ademais, um fato importante que deve ser destacado é que os clientes estão buscando quantidades menores de produtos, mas, com maior variedade. Alguns produtos são customizados de acordo com necessidades individuais, como o corte sob medida e a venda da quantidade exata que o cliente necessita, por exemplo.

Assim, a implantação de um escritório próprio e, principalmente, de um centro de distribuição com vários itens disponíveis à pronta entrega está se tornando um diferencial competitivo muito importante. Os processos de usinagem final e de acabamento tendem também à internacionalização, e pequenas fábricas altamente especializadas para atender ao cliente final devem surgir rapidamente. As demais empresas, à exceção das duas fabricantes de *deck*, já compreenderam essa necessidade e devem implantar bases internacionais em breve.

Essas bases em outros países oferecem segurança para quem compra e revelam um maior comprometimento por parte de quem vende. Comprometimento esse que será tanto maior quanto maior for o número de subsidiárias externas. Por essa razão foi introduzido um índice que leva em conta o número de subsidiárias no exterior, em função do número total de subsidiárias, que está apresentado na seção subsequente.

#### **4.2.3 Subsidiárias no exterior**

O número de subsidiárias é indicador complementar ao anterior, que indica, quanto maior o seu valor, que a empresa opera internacionalmente de maneira comprometida, fixando bases nos países mais importantes para o seu resultado. Também tem atributos estruturais. Seu índice (SETS) é o resultado da divisão entre o número de subsidiárias no exterior e o número total de subsidiárias.

Não é apresentado um resultado nesta subseção já que apenas a empresa Painéis 1 possui uma única subsidiária no exterior, onde estão localizados o escritório de vendas e o centro de distribuição.

#### **4.2.4 Certificações**

Esse índice foi adicionado à fórmula original do estudo de Sullivan (1994) já que a pesquisa de campo revelou que as empresas somente têm seus produtos aceitos internacionalmente se forem certificados por uma ou mais entidades

reconhecidas internacionalmente. Essa exigência é relativamente recente e ganhou força a partir deste século, por exigência, principalmente, da Comunidade Européia. O índice (NCTC) resulta da divisão do número de certificações que a empresa possui pelo maior número de certificações detido individualmente pelas empresas da amostra. É um índice de atitude, já que a busca por certificações depende da iniciativa da alta gerência, já consciente dessa necessidade para que seus produtos sejam aceitos nos demais países. Esses índices estão evidenciados na Figura 8.

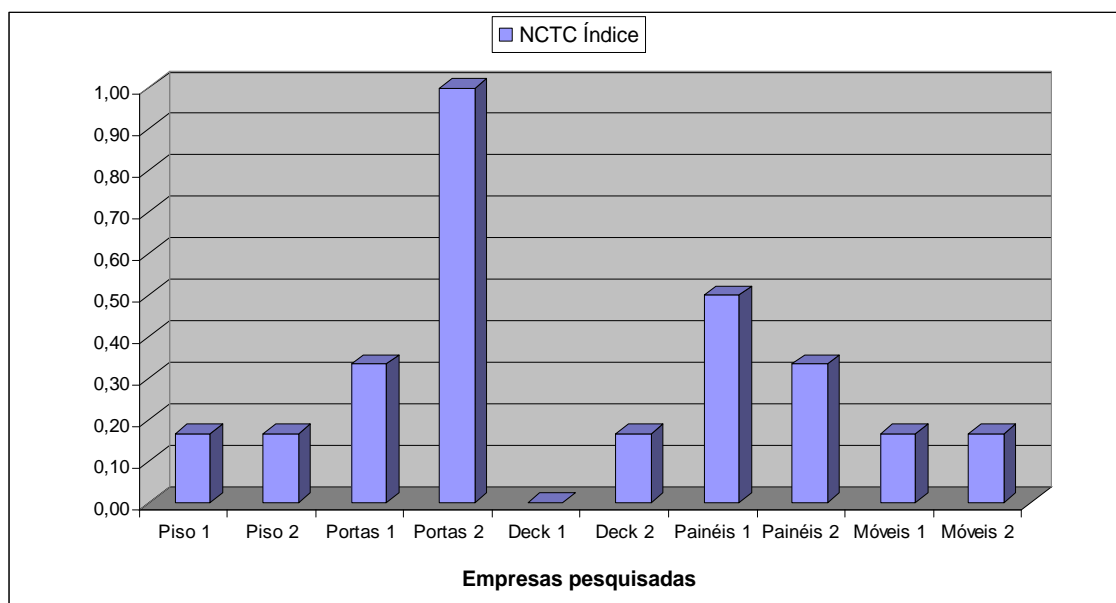


Figura 8: Índices com relação ao número de certificações

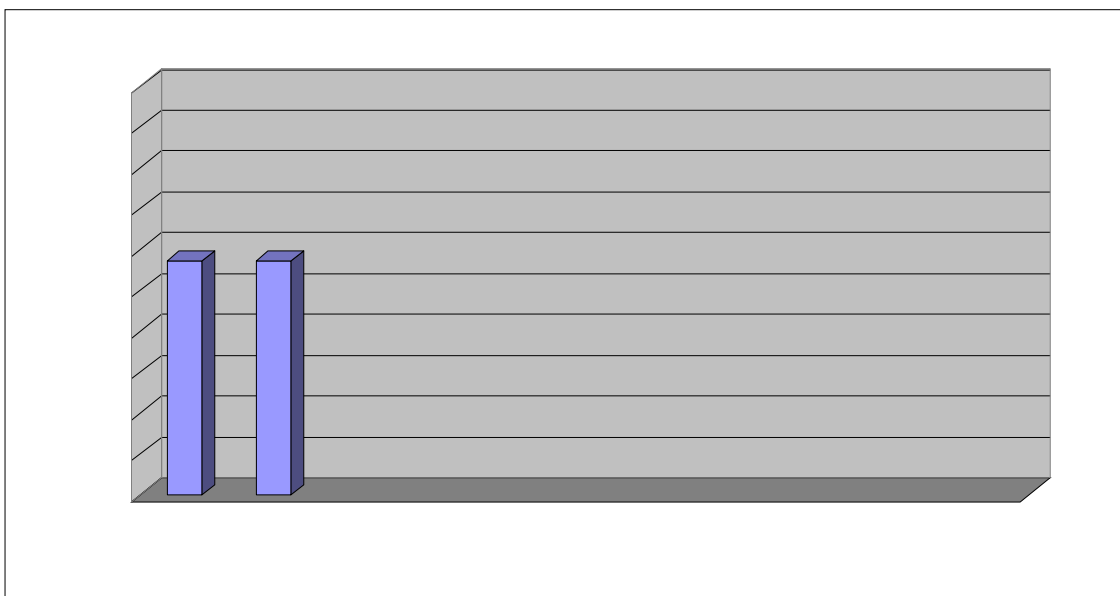
A inclusão desse índice foi fortemente justificada, já que todas as pesquisadas admitiram que não há exportação de produtos florestais sem certificação. A empresa *Deck 1* só consegue fazê-lo porque exporta para intermediários no Caribe, que misturam o produto dessa empresa com o de outras certificadas, antes de enviá-lo para a Europa. De todas as formas, essa empresa já se encontra em processo de certificação. No caso específico do *deck*, a única certificação exigida é o de origem florestal. A madeira deve vir, necessariamente, de um projeto de manejo certificado FSC. As demais certificações, nesse caso específico, não se aplicam, já que se trata de um produto de baixo valor agregado, obtido a partir de apenas um processo simples de usinagem.

Pode-se perceber também que quanto maior a complexidade do produto, maior o número de certificações exigido. Deve-se destacar ainda que a exigência de

certificação implica o aumento dos custos fixos, podendo afetar a competitividade dos produtos com relação aos locais que, muitas vezes, não são submetidos ao mesmo rigor. Alguns países utilizam a certificação claramente como barreiras de entrada.

#### 4.2.5 Programas sociais e ambientais

A exemplo do índice anterior, a pesquisa de campo revelou que as empresas que desenvolvem programas sociais e ambientais detêm a preferência dos compradores internacionais e já são exigidos por alguns. Também depende da iniciativa dos dirigentes principais das empresas, logo é um índice de atitude. É uma tendência ainda mais recente que a onda da certificação e tem-se revelado uma grande preocupação das empresas de PMVA. Seu índice (NPSATP) é o resultado da divisão do número de programas sociais e ambientais que a empresa desenvolve pelo maior número de programas realizados individualmente pelas empresas da amostra. Os índices estão dispostos na Figura 9.



Esse índice, aparentemente, não teria nenhuma relação direta com a atividade internacional, mas, ao aprofundar o entendimento da sua motivação, revela-se altamente justificado na determinação do grau de internacionalização. A razão direta para a introdução de programas sociais surgiu da necessidade de reter bons funcionários nas fábricas. Mas, a exigência de funcionários qualificados nas fábricas é fruto da introdução de máquinas e processos de alta tecnologia exigida para a obtenção de produtos com qualidade de exportação.

O setor de PMVA apresenta altos índices nesse quesito, tendo a exceção ficado novamente por parte das empresas fabricantes de *deck*, pelos mesmos motivos explicados na seção anterior com relação à certificação: processo único e simples de usinagem e baixo valor agregado ao produto, além da pouca necessidade de mão-de-obra direta. A maior parte dos programas sociais está ligada a treinamento e formação de funcionários.

Os programas ambientais são o novo diferencial competitivo das empresas já que a certificação tornou-se exigência. Seu apelo tem aparecido em campanhas de marketing de produtos ligados à utilização da madeira e seus derivados, como lápis, papel e livros. Em tempos de mercado em baixa, as empresas que possuem o maior número de programas ambientais têm a preferência dos pedidos, segundo as empresas pesquisadas. E os compradores internacionais já têm grande consciência ambiental, justificando a inclusão dessa variável, em conjunto com os programas sociais já descritos nesta subseção.

#### **4.2.6 Anos de atividade**

A experiência internacional da alta gerência é obtida a partir da análise histórica das atividades internacionais e experiência com as suas tarefas, segundo dados da empresa (SULLIVAN, 1994). Este indicador da experiência internacional da empresa (AEAA) foi obtido a partir da relação entre o número de anos da empresa na atividade internacional e o número total de anos de atividade da empresa mais antiga na amostra pesquisada. Os índices determinados na pesquisa estão apresentados na Figura 10.

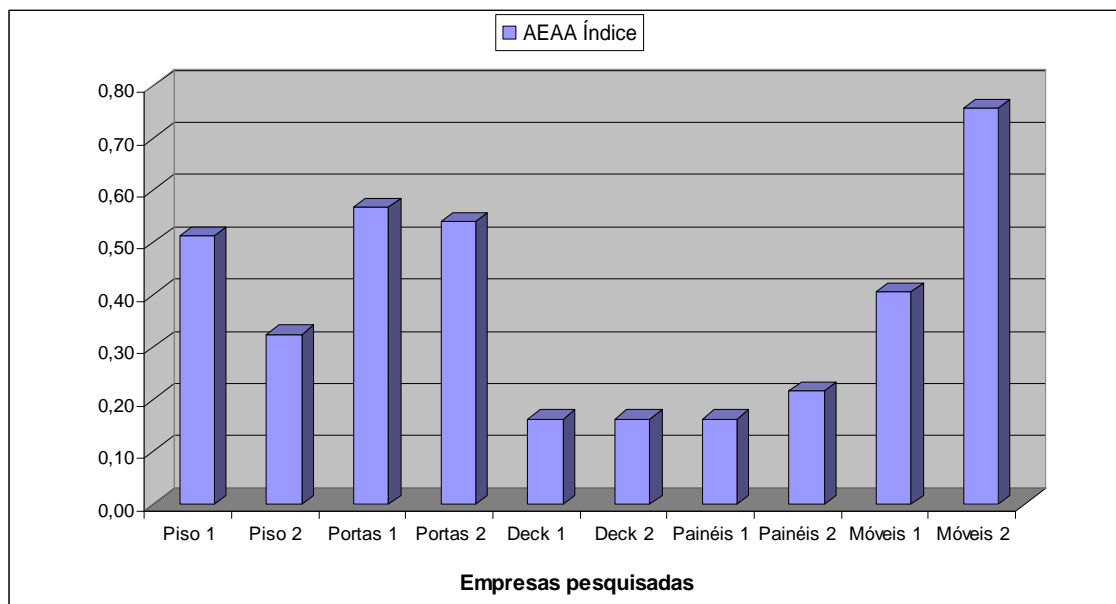


Figura 10: Índices com relação aos anos de atividade das empresas

A análise do indicador disposto na Figura 10 revelou que dentre as dez empresas pesquisadas, 4 são nascidas globais: Piso 1, *Deck 2*, Móveis 1 e Móveis 2. O segmento de móveis destaca-se nesse quesito porque os móveis de madeira de pinus sempre foram destinados à exportação para os EUA e Europa, já que o produto não tem aceitação no mercado nacional.

A fabricação de móveis nesse estilo é uma tradição ítalo-germânica, trazida pelos imigrantes no final do século XIX. Seus descendentes a seguiram e acabaram se tornando fornecedores dos países de origem de seus ascendentes. As empresas Piso 1 e *Deck 2* nasceram da grande procura de produtos acabados por parte de grandes compradores de produtos florestais da Europa e da China, respectivamente. O início das atividades dessas empresas deveu-se ao aproveitamento da oportunidade, já que nenhum de seus fundadores tinha experiência prévia com o trabalho da madeira.

As fabricantes de portas, a exemplo do que acontece com as fabricantes de móveis, também exportam há bastante tempo, porque as portas de pinus maciço também não têm procura no Brasil. A sua migração para o pinus, e para o mercado internacional, por conseguinte, foi marcada pelo fim da imbuia e de outras espécies nativas do sul do país, utilizadas para a fabricação de portas maciças que eram vendidas localmente. Nesse caso, a extinção ou a proibição do uso de suas

matérias-primas forçaram as empresas a se internacionalizarem, já que o mercado nacional também migrou, só que para portas ocas, do tipo *honey-comb*.

As empresas fabricantes de *deck* tiveram seus índices baixos por se tratar de um produto de exportação recente e mesmo a nascida global ficou com um índice reduzido, uma vez que outras empresas da amostra têm muito mais anos de atividade, tanto no seu tempo total, quanto na atividade de exportação. As empresas de painéis também alcançaram índices baixos porque, apesar de muitos anos de atividade, têm poucos anos na exportação.

De maneira geral, esse índice demonstrou grande consistência já que apenas a empresa *Deck 1*, com apenas 6 anos de atividade, diverge da média das demais empresas da amostra, que é de 21,3 anos. Quanto ao número de anos na atividade exportadora, houve um maior equilíbrio, já que a média da amostra é de 14,1 anos. O fato de a empresa *Painéis 2* ter muitos anos de atividade acabou afetando o seu próprio índice e os das empresas mais jovens, devido aos seus tempos inferiores na exportação.

Contudo, como a intenção desta pesquisa é avaliar todo o setor de PMVA, todos os valores apurados foram mantidos, já que o setor é reconhecidamente heterogêneo, como pôde ser confirmado pela análise. Se este estudo for repetido, com as mesmas empresas, e todas se mantiverem exportando, a média do setor nesse índice subirá na mesma proporção.

#### 4.3 GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO E ANÁLISE SETORIAL

Para mensurar o grau de internacionalização (GI) é utilizada uma adaptação do modelo de Sullivan (1994), em que as variáveis apresentadas e analisadas na seção 4.2 são somadas para se chegar ao índice. Cabe salientar que uma variável foi excluída da expressão original e duas novas foram incluídas. A variável excluída refere-se ao valor da dispersão psíquica revelada pela proximidade cultural dos países para os quais a empresa exporta. Esse indicador exprime a percepção dos dirigentes das empresas em relação às diferenças e semelhanças culturais entre os países e de sua influência na escolha como mercados para exportação. Contudo, a pesquisa revelou que para o setor de PMVA a dispersão psíquica não é relevante:



as empresas exportam para qualquer país desde que seja vantajoso economicamente, sem preocupações culturais.

As duas novas variáveis incluídas referem-se: uma à quantidade de certificações que as empresas possuem e a outra, ao número de programas sociais e ambientais que praticam. A expressão aplicada está definida em (3) e os índices obtidos estão indicados na Figura 11.

$$GI = VEVT + NAI + SETS + NCTC + NPSATP + AEAA \quad (3)$$

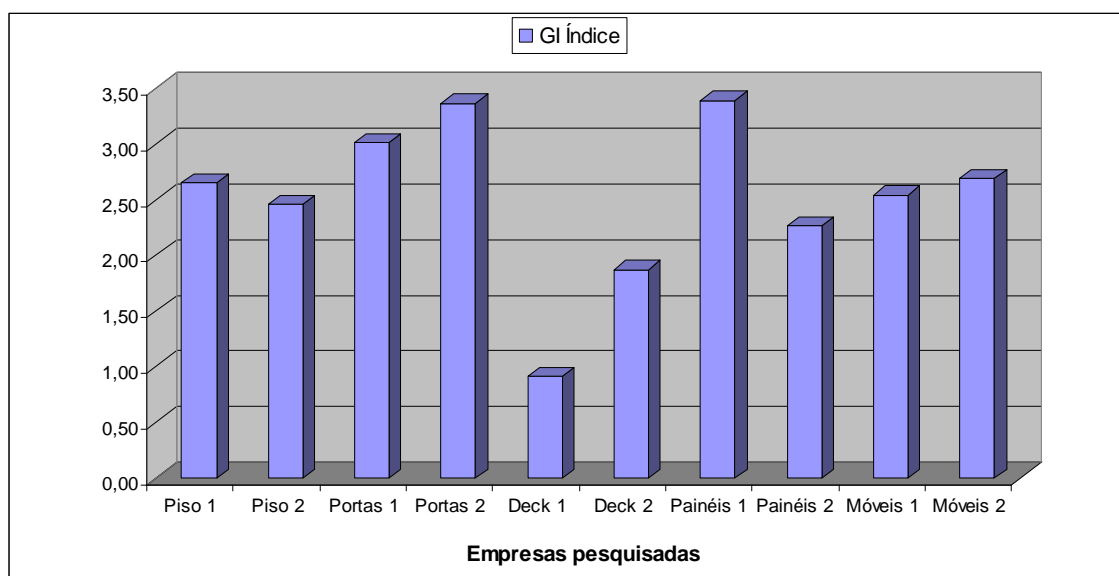


Figura 11: Grau de internacionalização das empresas pesquisadas

Os resultados obtidos foram bastante coerentes e dentro do esperado no planejamento da pesquisa. O setor de PMVA apresenta uma média do grau de internacionalização de 2,52. Esse valor pode ser considerado relativamente alto, já que foi superior, proporcionalmente, à média obtida com 74 empresas do *ranking* das “100 empresas mais internacionalizadas” da Revista Forbes em 1990, no estudo realizado por Sullivan (1994). As empresas Portas 1 e Painéis 2 alcançaram índices proporcionalmente superiores em relação a empresas como Exxon, IBM e Gillete, por exemplo.

Os resultados do setor de PMVA comprovaram a consistência da fórmula adotada, pois, os maiores índices foram alcançados pelos fabricantes de portas, que possuem grande tempo de experiência na exportação, exportam 100% da produção

e têm um grande número de certificações e de programas socioambientais. A empresa Painéis 1 teve seu índice elevado graças ao fato de ter uma subsidiária e um centro de distribuição no exterior, ainda que venda apenas 60% de sua produção para o mercado internacional. É a segunda colocada em certificações e a primeira em programas socioambientais.

Os baixos valores obtidos pelas empresas de *deck* também comprovaram a validade da fórmula e dos resultados obtidos, já que exportam há muito pouco tempo, somente uma é certificada e tem apenas um programa social. A empresa *Deck 1* teve seu grau ainda mais baixo por conta de exportar apenas 35% de sua produção total. Quando obtiverem as certificações básicas exigidas e adotarem programas socioambientais, seus graus certamente se aproximarão da média do setor rapidamente.

Analisando-se o processo de internacionalização das empresas da amostra, é possível comprovar que nenhuma delas se enquadra nos principais modelos de internacionalização indicados na fundamentação teórico-empírica. Também não há como indicar um modelo próprio para o setor, uma vez que as empresas vendem para o exterior apenas quando for conveniente financeiramente e se houver garantias de recebimento. Não há distância psíquica que supere uma boa oferta de um comprador internacional confiável. Deve-se salientar, porém, que, ainda que 40% da amostra sejam compostos de empresas ditas nascidas globais, o fator motivador para a atividade exportadora é sempre este.

Contudo, a pesquisa revela uma tendência muito importante por parte das empresas pesquisadas, que merece atenção, inclusive para estudos futuros. A partir de 2005, com a diminuição da demanda do mercado americano e com a valorização crescente do Real perante o dólar norte-americano, o setor de PMVA teve o perfil de suas empresas modificado drasticamente. A produção em série de milhões de unidades de um mesmo produto teve que ser abandonada dando lugar às pequenas séries adaptadas a exigências específicas de mais de um cliente.

Ao mesmo tempo, abriram-se novas oportunidades para os pequenos e médios fabricantes de produtos e componentes de madeira. Esse fato ocorre em consonância com o renascimento da produção em pequena e média escala verificada na Alemanha, pelo emprego, em especial, de novas tecnologias e estruturas organizacionais para obtenção de produtos.

A revisão da literatura revelou que ainda existem poucos trabalhos sobre este novo modelo de indústria, chamado de *Technofaktur* ou *Newcraft*. Na Alemanha, já existem exemplos dessas “minifábricas altamente especializadas” no setor de fabricação de calçados esportivos, bicicletas, confecções, sistemas de iluminação e fábricas de móveis. Essas empresas possuem vantagens decisivas: têm grande capacidade de customização de produtos para atender às demandas específicas de clientes individuais; não têm problemas estruturais para desenvolver novos produtos; dominam amplamente as novas tecnologias em todas as áreas funcionais; e empregam novas formas de contato com seus clientes e para a distribuição de seus produtos como a Internet, por exemplo (GROS, 1999).

De acordo com Gros (1999), tanto as pequenas manufaturas como as grandes indústrias estão se voltando para combinar aspectos da fabricação artesanal ou exclusiva com as novas tecnologias disponíveis, empregando seus recursos no desenvolvimento de novos produtos, processos para a sua obtenção e de colaboradores altamente especializados. As *Newcrafts* representam um primeiro passo nesta direção.

Essas novas formas de produção estão baseadas essencialmente em ferramentas computacionais que, na prática, reduzem custos, diminuem riscos, aumentam a qualidade e a variedade de produtos e oferecem tempos de resposta extremamente curtos. As novas ferramentas eletrônicas abrem as portas tanto da economia local quanto para a exportação. A aplicação da tecnologia da informação, da comunicação e das técnicas de fabricação integradas por computador em conjunto com as técnicas tradicionais confere: uma grande adaptabilidade da produção; uma maior variedade de produtos; a viabilização de pequenas séries; a customização intensiva; ciclos de desenvolvimento de produto mais curtos; e tempos de resposta muito rápidos (GROS, 1999).

Tal renascimento da produção em pequena e média escala deve-se também às novas formas de trabalho em rede, produção sustentável, marketing e estruturas comerciais e de distribuição. Na fabricação de móveis, por exemplo, quando aplicadas as ferramentas adequadas para otimização de processos, o móvel customizado não é mais caro do que o seu equivalente fabricado e comercializado pelo sistema seriado tradicional. A facilidade oferecida pelos canais de distribuição disponíveis atualmente derruba o principal obstáculo que é imposto pelas grandes fábricas aos pequenos e médios produtores, que podem também exportar com

grande agilidade. O ressurgimento das pequenas e médias indústrias é socialmente desejável pela criação de novos empregos e comercialmente atrativa uma vez que responde aos desejos individuais de clientes ao redor do mundo.

Essas abordagens ilustram alternativas pelas quais as novas indústrias se comunicam e interagem com seus clientes. Em síntese, essa nova forma de organização industrial pode ser representada e compreendida pelo esquema ilustrado na Figura 12.

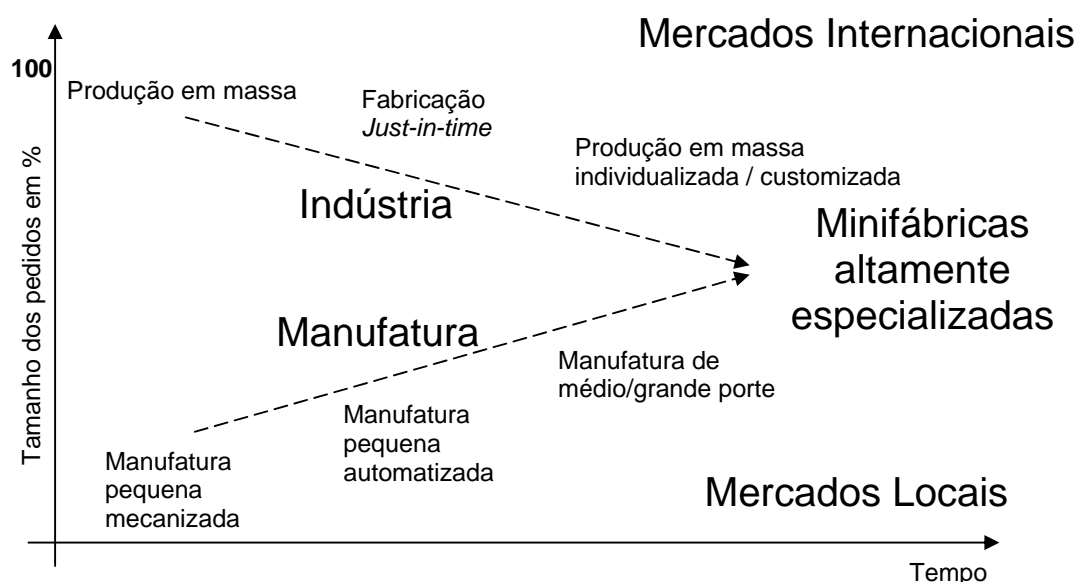


Figura 12 – A perspectiva de transformação das organizações industriais

Fonte: Adaptado de Gros (1999)

Dentre as principais características dessas novas empresas especializadas, destacam-se, no contexto da presente pesquisa: o equilíbrio entre as vendas no mercado local e internacional; a diminuição do tamanho dos pedidos; a especialização contínua pelo emprego intensivo de tecnologia; e a adoção de estruturas organizacionais enxutas e flexíveis, adaptadas ao atendimento das necessidades de seus clientes regionais e internacionais.

As empresas do setor de PMVA possuem todas estas características e estão caminhando tanto para o equilíbrio entre o mercado nacional e o internacional, quanto para a flexibilização da produção pelo elevado investimento em tecnologias de ponta. Os pedidos já estão mais reduzidos e customizados por força do ambiente atual. As empresas estão buscando difundir seus produtos localmente, procurando

criar uma nova cultura nacional que utilize mais produtos de madeira natural em detrimento de outros materiais. Sabe-se que o processo de modificação cultural toma tempo, mas é a única alternativa para se alcançar equilíbrio com segurança. Isso é unânime por parte de todas as empresas pesquisadas.

É certo também que grandes empresas estão ficando menores, ao passo que as menores estão crescendo e tendem a se encontrar em um meio-termo. O uso intensivo de alta tecnologia implicará a redução da oferta de empregos, mas os que permanecerem terão seus salários elevados drasticamente por força da especialização e do conhecimento que lhes será exigido. Estudos futuros poderão comprovar se a perspectiva indicada pela Figura 12 se confirmará ou não para o setor de PMVA em alguns anos.

## 5 CONCLUSÃO E PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

As exportações assumiram um importante papel na expansão e na estabilidade da economia brasileira e são as grandes responsáveis pelo sucesso de muitas organizações. Esta pesquisa confirmou que a internacionalização, ainda que em grau moderado, faz parte da estratégia de empresas de PMVA independentemente de seu porte. Em alguns casos, foi possível perceber que a internacionalização é a estratégia central da empresa, pois 20% da amostra é constituída de empresas chamadas nascidas globais. O setor florestal, em especial o de PMVA, agrega recursos naturais, *know-how* técnico e científico e vocação empreendedora, conferindo-lhe grande competitividade e um alto potencial de desenvolvimento. Essa constatação revela que os ativos madeireiros têm uma forte atratividade para investimentos locais e internacionais.

Walter (2006) recomenda o investimento em reflorestamentos no Brasil. Barnden (2007) reforça essa afirmação ao declarar que quem quiser investir nesse setor terá de vir para o Brasil. Contudo, a subordinação ao capital estrangeiro, na forma de investimentos e créditos internacionais que pressionam o dólar e os preços, aumenta a relação de dependência. Somente a exportação baseada em matérias-primas e tecnologias nacionais será capaz de gerar divisas vantajosas aos interesses nacionais.

Cortar o elo de dependência com o capital internacional é uma tarefa complicada, mas que precisa ser cumprida para equilibrar as opções de negócios. A demanda global por *commodities* agrícolas, florestais, fósseis e minerais deve manter-se em elevação, ampliando a entrada de divisas no Brasil, que mantém o real valorizado. Assim, as empresas industriais encontram dificuldades, tanto para exportar quanto para competir com os produtos importados no mercado interno.

O grau de internacionalização médio do setor de PMVA apurado neste trabalho oferece a indicação de que as empresas ainda investem modestamente na atividade. Praticamente a metade dessas empresas tornou-se extensão de corporações já introduzidas no comércio mundial ou produz licenciada por empresas cujos custos de produção locais ultrapassaram os do Brasil. Replicam tecnologias já difundidas e maduras, idealizadas nos países dominantes e, não raro, proibidas em seus territórios por leis de proteção ambiental e de conservação de recursos não

renováveis, obrigando o envio de *royalties* que afetam o equilíbrio da balança comercial.

O setor moveleiro revelou-se o mais crítico nesse aspecto, porque apresenta um nível de sofisticação muito baixo devido ao pouco investimento e por não explorar o mercado doméstico. A sua pouca competitividade e a fragilidade em relação aos principais competidores internacionais devem-se, principalmente, à ausência de *design* próprio, uso de madeira não certificada, baixa eficiência nos processos de transformação e estruturas organizacionais excessivamente verticalizadas. A pesquisa confirmou que, historicamente, os elevados índices de rejeição de produtos acabados, desperdício de matérias-primas, baixa eficiência e pouco valor agregado ao produto são reflexos da ausência de estratégias que integrem processo, produto e mercado.

O sucesso dessas empresas, tanto no cenário local como internacional, depende, além da correção das deficiências citadas no parágrafo anterior, da redução sistemática de custos. O conhecimento das propriedades das madeiras utilizadas na fabricação de móveis também é citado em vários estudos sobre a competitividade da indústria do mobiliário. A determinação dessas propriedades e de seu comportamento são fundamentais para a adequação do processo fabril e para a melhor utilização do móvel por parte de seu usuário final.

A falta de conhecimento e pesquisa também recai sobre a implantação de florestas homogêneas, espécies vegetais, recursos hídricos, processamento secundário e ecologia, e fizeram com que as primeiras florestas implantadas não obtivessem o retorno esperado, além de causar danos ao ecossistema. A veiculação na mídia de experiências desse tipo reforça o marketing negativo em relação aos produtos florestais. Há muitas interpretações equivocadas pela desvalorização dos conhecimentos científicos, por encaminhamentos ineficazes e pela divisão de esforços. Como qualquer atividade industrial, o setor de PMVA precisa garantir uma base sustentável avaliando quais produtos poderão ser obtidos da floresta com o devido retorno financeiro.

A qualidade também não pode ser ignorada. Os níveis domésticos de qualidade são, muitas vezes, incompatíveis com a maioria dos mercados internacionais. A pressão do mercado por produtos ecologicamente corretos obriga as empresas à adoção de meios sustentáveis de produção, de controle da qualidade e de certificação de processos e produtos. Isto foi confirmado pela presente

pesquisa, pois mesmo a única empresa da amostra que não possui nenhum programa formal já está buscando certificação para lançar um novo produto. O mercado internacional, principalmente o europeu, vai exigir cada vez mais o respeito às normas e impor restrições para as empresas que resistirem em adotá-las.

A certificação tornou-se uma febre no país e é um importante vetor para mudanças no setor florestal. A demanda de produtos de madeira certificada já está acima da oferta. O principal obstáculo para a obtenção de certificação está em atender à legislação vigente no Brasil, relativa à saúde e segurança no trabalho, obrigações trabalhistas e conservação ambiental. Medidas para aprimorar a legislação ambiental, a diminuição da burocracia e a corrupção para os já certificados, incentivos fiscais e facilidades de crédito para empresas certificadas podem resultar em um forte estímulo para que as demais busquem a certificação nesse e em outros setores.

Por outro lado, a pesquisa revelou também que uma certificação ou programa de qualidade é incapaz de conquistar clientes isoladamente. Das 10 empresas pesquisadas, 8 afirmaram que não conseguem mais clientes ou melhores preços só por possuírem esta ou aquela certificação ou controle. A falta de credibilidade das certificadoras e a concorrência entre prêmios e selos também são apontados como principais problemas. Outra constatação é de que certificações e programas são muito bem promovidos pelas empresas certificadoras, bem mais que pelas certificadas.

Além disso, os custos para obtenção e manutenção de certificações estão acima das possibilidades financeiras de muitas empresas e acabam servindo como barreira de entrada e protecionismo velado para muitos mercados. De todas maneiras, a certificação ambiental já é um pré-requisito essencial para exportação assim como foi a onda da qualidade total há alguns anos.

Uma sugestão para pesquisas futuras é avaliar se uma empresa certificada garante o melhor produto sempre e verificar se empresas que não possuem recursos para sua obtenção ainda assim estão de acordo com as exigências de mercado.

A participação das micro e pequenas empresas nas exportações é de apenas 2%, muito distante dos EUA, com 64%, e da Itália, onde o índice é de 54% (SEBRAE, 2007). Um dos fatores que explica essa distorção é o fato de que apenas as grandes empresas e as multinacionais têm acesso aos incentivos e financiamentos à exportação, mesmo possuindo os recursos necessários para fazê-



lo, enquanto as micro e pequenas que dependem desses recursos, dificilmente obtêm tais benefícios, muito embora essas mesmas empresas sejam responsáveis por 50% dos empregos e por 34% do faturamento global da economia (IBGE, 2007).

A impossibilidade de enquadrar o processo de internacionalização das empresas de PMVA nos modelos definidos pela teoria expostos no Capítulo 2 conduz à constatação de que as empresas ainda estão presas a questões culturais. A pesquisa indica que muitas empresas exportam apenas quando lhes traz ganhos adicionais ou simplesmente quando lhes convém. Essa inconsistência e esse padrão de comportamento oportunista e de curto prazo comprometem a credibilidade de empresas que vendem apenas sob determinadas circunstâncias aos olhos dos compradores de outros países.

A dificuldade em propor um modelo de internacionalização para qualquer setor, especialmente o de PMVA, reside, em grande parte, na ausência de políticas públicas voltadas para o planejamento e o desenvolvimento da atividade de modo geral. Existem apenas ações isoladas e leis inadequadas geradas por problemas de ordem técnica, política e de fiscalização. Esses problemas precisam ser estudados, debatidos, solucionados e postos em prática para que não se desperdice uma grande oportunidade de crescimento por casuísmos oportunistas. Volatilidade, instabilidade e falta de garantias afastam os investidores e limitam o desenvolvimento.

Até meados dos anos 70, a indústria de PMVA era inexpressiva e tinha pouquíssima participação na economia brasileira. As fontes de matéria-prima ficavam restritas à exploração predatória de áreas nativas. Com os incentivos fiscais criados pelo governo da época foram introduzidas as florestas de crescimento rápido. Com desenvolvimento genético de ponta, já é possível começar a produzir em 9 anos enquanto os principais concorrentes mundiais são obrigados a esperar por, pelo menos, 40 anos. O setor florestal detém uma importante parcela da geração de produtos de consumo direto e para exportação, aliada à geração de empregos, arrecadação de impostos e a conservação de recursos naturais renováveis.

Apesar de participar com apenas 4% de um mercado mundial total de cerca de US\$ 800 bilhões por ano, mesmo percentual de sua participação no PIB nacional, há indicativos de que os valores do setor podem melhorar muito. O país é líder na

produção de celulose de fibras curtas obtida de madeira reflorestada e está crescendo de maneira contínua e consistente no ramo de PMVA (ABIMCI, 2007).

A área reflorestada praticamente dobrou nos últimos 4 anos, chegando a cerca de 650.000 ha e existem muitas áreas aptas para o reflorestamento sem comprometer áreas destinadas ao plantio de alimentos. A Floresta Amazônica é a maior e a mais rica floresta tropical do planeta que pode ser explorada sem a devastação de áreas nativas. Vários estudos científicos apontam que não existe outro país no mundo em condições de oferecer produtos florestais certificados, com custos competitivos e qualidade, como o Brasil. O país ocupa atualmente a quarta posição na produção mundial de produtos florestais, mas na exportação dos mesmos é o 14º porque ainda persiste a cultura extrativista, levando divisas e desenvolvimento para outros países, como acontecia no Brasil-Colônia.

Com o devido direcionamento, essa fonte renovável de matéria-prima pode ser beneficiada em processos industriais modernos, somando-se mão-de-obra qualificada e treinada, tecnologia e empresários visionários e empreendedores. Em termos de silvicultura, o país apresenta vantagens irrefutáveis e está atraindo investimentos internacionais, como alguns fundos de pensão americanos e europeus que já estão investindo em ativos florestais e em áreas de reflorestamento.

Ainda que o dólar esteja desvalorizado em relação ao real, as exportações continuam crescendo. O enfraquecimento do mercado dos EUA acompanha a queda do dólar e as exportações para aquele país acumulam uma redução de 19,8% em 2006 (MDIC, 2007). Ao mesmo tempo, observa-se que a produção está sendo redirecionada, principalmente, para os países da Comunidade Européia com um aumento acumulado de 9,71% em 2006, e o restante para Ásia, Oriente Médio e alguns países da América Latina (MDIC, 2007).

Desenvolver tecnologias, implementar reformas governamentais e fomentar a educação ambiental são formas de difundir a cultura da madeira. Apesar de o Brasil ser um país com vocação florestal, das potencialidades de geração de matéria-prima e da crescente demanda habitacional, a cultura da construção de alvenaria trazida pelos portugueses ainda é dominante. O emprego da madeira restringe-se a poucos produtos de acabamento e aos móveis.

A realidade nacional não se alterará a médio prazo porque culturas demoram para se modificar e surgir, e a reestruturação institucional de que o país necessita levará alguns anos para se processar. Mesmo assim, a adoção de processos de

internacionalização é inevitável e uma nova cultura exportadora surgirá. A academia também será responsável pela formação de profissionais com essa vocação arraigada. As mudanças são importantes, os investimentos, altos e o retorno, altamente promissor.

Por parte dos governos, será preciso investir em infra-estrutura e na cadeia logística, como estradas, ferrovias, portos e aeroportos para garantir a competitividade da indústria brasileira. Outras medidas governamentais importantes são: o alinhamento dos poderes públicos e das legislações nas esferas federal, estadual e municipal; a fixação de regras objetivas e bem definidas para garantir o crescimento de longo prazo; fomentar a criação de pólos florestais; demonstrar credibilidade e estabilidade institucional de longo prazo. Também é fundamental que um programa florestal consistente com o setor seja incluído na estratégia dos governos, estimulando a exportação pela agregação de valor facilitada pelo acesso à tecnologia, plantio e produção sustentáveis de madeira e seus produtos para gerar empregos e inclusão social.

Tal alteração da realidade poderá proporcionar um aumento significativo da capacidade de produção de madeira e deverá vir acompanhado do aumento do número de indústrias, deslocando o eixo da produção internacional para o Brasil. Muita coisa está sendo feita, mas é necessário acelerar o crescimento para aproveitar as oportunidades e garantir o desenvolvimento da indústria e da sociedade a partir da atividade internacional.

A amostra selecionada apresentou fortes indícios de que o setor de PMVA é maduro o bastante para superar os imprevistos de natureza técnica, social, ambiental e jurídica que se apresentam continuamente em seus ambientes operacional e organizacional. *Expertise* e agilidade na adaptação e incorporação de fatores críticos de sucesso permitem o aproveitamento de oportunidades que surgem freqüentemente.

Contudo, o setor florestal, em geral, é carente ou simplesmente desconhece práticas administrativas e a formulação de estratégias, abrindo um grande campo para a Administração em geral. Muitas empresas do setor não sabem mensurar seus custos e formam preços erroneamente, comprometendo suas margens. Outras são pouco organizadas, utilizam relatórios pouco detalhados, mal formulados e de difícil interpretação, associados à baixa utilização de ferramentas de TI. É preciso melhorar a eficiência pela simplificação da burocracia, eliminação de tempos mortos,

retrabalhos provocados por falhas de processo e treinamento e atrasos na entrega de pedidos.

Outra descoberta obtida pela pesquisa é que apenas metade da amostra investe no desenvolvimento de seus colaboradores para que os conceitos expostos possam ser melhorados, proporcionando melhores produtos, serviços e o desenvolvimento profissional e pessoal dos quadros da empresa em todos os níveis. A introdução de políticas modernas de gestão de pessoas pode contribuir muito para o sucesso dessas empresas em todas as esferas.

Apenas uma das empresas tem missão, visão e valores claramente definidos. A má fama do setor madeireiro reside, em parte, nessa deficiência. A ética, os valores ecológicos, a seriedade nos negócios e a garantia da qualidade devem ser expressos e praticados por todos na organização, independentemente de pressões externas. Ações de marketing orientado para os clientes podem auxiliar na construção de uma imagem mais digna e real dessas empresas incrementando as vendas. A área comercial também não pode ficar restrita a uma única pessoa, em geral o dono da empresa: necessita representantes e vendedores treinados e motivados para prestar as informações e o atendimento adequados aos clientes.

Ficou evidenciada a preocupação das empresas pesquisadas em melhorar o seu desempenho, ampliar a sua competitividade e aumentar a qualidade de seus produtos, com o objetivo de atuar com sucesso tanto no cenário local como no internacional. Inesperadamente, a pesquisa constatou que há uma procura pelo equilíbrio entre ambos mercados, pois as empresas que exportam pouco pretendem ampliar a parcela de exportação e as que exportam a totalidade de sua produção buscam nichos de mercado doméstico. Esses movimentos objetivam minimizar os efeitos da volatilidade cambial, das deficiências de infra-estrutura para o escoamento da produção, das barreiras comerciais internacionais, da sazonalidade dos mercados consumidores e do baixo consumo doméstico de PMVA por fatores culturais.

Abre-se aqui a possibilidade de que profissionais e acadêmicos de diferentes áreas pesquisem, estudem e auxiliem na criação de uma nova cultura exportadora, com abordagens inovadoras. É com toda razão que Governo e iniciativa privada colocam as exportações como a principal meta para o desenvolvimento da economia interna, da expansão do número de empregos e dos investimentos diretos na indústria, ampliando a venda de bens de consumo e serviços. As exportações

brasileiras representam uma parcela muito pequena do PIB, comparando-se a outros países. Apesar da melhoria dos sistemas de difusão e do processo promovido pelo governo para desburocratizar as exportações, ainda existe uma grande parcela do empresariado que desconhece os caminhos, facilidades e vantagens de lançar seus produtos no mercado externo.

Assim, é necessário divulgar e estimular o processo de internacionalização, mostrando aos empresários todas as oportunidades presentes no mercado externo. Já que não foi possível formular um modelo de internacionalização para as empresas de PMVA, o primeiro passo, talvez, seja contratar ou firmar parcerias com empresas especializadas em processos de exportação e/ou buscar apoio nas entidades de apoio às exportações. O aumento das exportações passa necessariamente pela internacionalização das empresas brasileiras. As exportações sempre foram importantes, mas perdeu-se muito tempo na busca de proteção do mercado doméstico. É preciso buscar soluções que consolidem a indústria brasileira internacionalmente, baseadas em estratégias que ampliem efetivamente a competitividade internacional das empresas nacionais.

Existe de fato uma cultura exportadora no Brasil, mas que precisa ser fortalecida rapidamente. Questões relativas ao dólar, à desaceleração global, retorno da inflação e turbulências internacionais podem afetar a economia brasileira, mas a expectativa dominante é de que o cenário externo será benigno para o país. Apesar da valorização do real, as exportações continuam subindo acima das previsões. Em 2006, 4 038 empresas deixaram de exportar, enquanto 3 186 entraram no mercado internacional. A diferença representa cerca de 1,1% dos US\$ 118,3 bilhões exportados. Do total de empresas desistentes, apenas 7% exportavam em caráter permanente entre 1997 e 2004 (MDIC, 2007).

Deve-se destacar que muitas empresas do setor de PMVA já estão em condições de concorrer no mercado global. Adaptam produtos às exigências do mercado consumidor, investem em tecnologia e processos, certificam-se seguindo regras internacionais e valorizam a diferenciação e o design brasileiros para agregar valor às suas vendas. Ficou comprovado em estudos que a empresa exportadora, quando comparada à nãoexportadora, é mais produtiva, inovadora, tecnologicamente mais avançada, emprega mais e paga salários e benefícios superiores à média do mercado (IPEA, 2007).

A Revolução Industrial e a prevalência do capitalismo ampliaram a exploração dos recursos e da energia disponível. Como no passado a demanda era menor e havia uma abundância de recursos e muitas fontes disponíveis de energia, adotou-se um modelo de desenvolvimento insustentável, esperando a inesgotabilidade dos recursos. A realidade atual é muito diferente e o Brasil apresenta uma grande disponibilidade de recursos que necessitam de um desenvolvimento em bases sustentáveis, e dentro desse conceito destaca-se o setor florestal com grande potencial para tanto.

O aumento das exportações de PMVA é resultado do aumento das quantidades exportadas, uma vez que os preços externos do segmento são estáveis. A diversificação das exportações brasileiras garante a consolidação do resultado da balança comercial. A melhora do ambiente institucional é indispensável para atrair novos investimentos, com garantias de estabilidade e juros compatíveis. Contudo, conforme revelado nesta pesquisa, as empresas oferecem mais e melhores produtos apenas com a perspectiva de que serão vendidos.

Nesse novo ambiente de negócios, a profissionalização da base da cadeia produtiva demanda especialização e integração de elos para atender a demandas e garantir ofertas cada vez mais customizadas. A combinação do ambiente geral com o ambiente interno estabelece as vantagens competitivas sustentáveis que manterão a cadeia produtiva da madeira como fonte efetiva de criação de demanda e geração da oferta pertinente. Tão importante quanto aprimorar a capacidade de produção com a inserção da responsabilidade social e ambiental na estratégia de internacionalização é assegurar a conscientização dos *stakeholders* e estabelecer ligações estreitas entre estes. Somente essa integração é capaz de minimizar ou eliminar os riscos de desestabilização da cadeia produtiva da madeira e garantir o sucesso das organizações que dela participam.

## REFERÊNCIAS

AHARONY, Y. Research roundup the foreign investment decision process. **The International Executive**, v. 8, n. 4, p. 13, 1966.

ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v. 33, p. 184-200, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA PROCESSADA MECANICAMENTE. Disponível em: <<http://www.abimci.com.br>> Acesso em: 6 mai. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE FLORESTAS PLANTADAS. Disponível em: <<http://www.abraflor.org.br>> Acesso em: 14 abr. 2007.

BARNDEN, R. Retorno de investimento no Brasil é o dobro do mundial. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 mai. 2007.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BILKEY, W. Na attempted integration of the literature on the export behavior firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 33, 1978.

BILKEY, W.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, n. 8, p. 93-98, 1977.

BYRNS, R. T.; STONE, G. W. **Macroeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.

BOSTROM, R.; HEINEN, S. MIS Problems and failures: a socio-technical perspective. Part I: the causes. **MIS Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 17-32, 1977.

CALOF, J. L. The relationship between firm size and export behavior revisited. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 367-387, 1994.

CALOF, J. L.; BEAMISH, P. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 115-131, 1994.

CALOF, J. L.; VIVIERS, W. Internationalization behavior of small-and-medium-sized South African enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 4, p. 71-79, 1995.

CAMILLUS, J. C. Reconciling logical incrementalism and synoptic formalism – an integrated approach to designing strategic planning processes. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 3, p. 277, 1982.

CAVUSGIL, S.; NEVIN, J. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, n. 18, p. 114-119, 1981.

CAVUSGIL, S.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 1-21, 1994.

CELULOSEONLINE. Disponível em: <<http://www.celuloseonline.com.br>> Acesso em: 15 ago. 2007.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.

CHATTERJEE, S. **Estratégias à prova de falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam**. Porto Alegre: Bookman, 2006.



CHETTY, S. K.; HAMILTON, R. T. Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis. **International Marketing Review**, v. 10, n. 3, p. 26-34, 1993.

COVIELLO, N.; MCAULEY, A. Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary research. **Management International Review**, v. 39, n. 3, p. 223-256, 1999.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Cambridge: Blackwell, 1992. 252 p.

DOSOGLU-GUNER, B. The effects of managerial and organizational behavior on the export intention of firms: an integrated approach. **American Marketing Association**. Conference proceedings, v. 12, p. 310, 2001.

FERNANDEZ, Z.; NIETO, M. J. Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors. **Family Business Review**, v. 18, n. 1, p. 77, 2005.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GROS, V. J. Newcraft: Kundenindividuelle Möbel-Produktion im Handwerk. In: EICHENDORF, W. et al. **Arbeit und Gesundheit: Jahrbuch 2000 – Innovation und Prävention**. Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt, 1999.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: a caminho para uma execução bem sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 368 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://ibge.gov.br>> Acesso em: 6 mai. 2007.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Disponível em: <<http://ipea.gov.br>> Acesso em: 10 mai. 2007.

JOLLY, V. K.; ALAHUHTA, M.; JEANNET, J.-P. Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. **Journal of Strategic Change**, n. 1, p. 71-82, 1992.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E.; The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, n. 8, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E.; Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 9-19, 1992.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F.; The internationalization of the firm. **The Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KNIGHT, G. A. **Emerging paradigm for international marketing: the Born global firm**. 1997. 128 f. Dissertação (Doutorado em Filosofia) – Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University, East Lansing, 1997.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL P. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. **Advances in International Marketing**, v. 8, p. 11-26, 1996.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1996.

LEVIN, J.; FOX, J.A. **Estatística para ciências humanas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LIM, J.; SHARKEY, T.; KIM, K. An empirical test of an export adoption model. **Management International Review**, v. 31, n. 1, p. 51-62, 1991.

\_\_\_\_\_. Determinants of international marketing strategy. **Management International Review**, v. 33, n. 2, p. 103-120, 1993.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Da grande estratégia ao grande desempenho. **Harvard Business Review**, p. 27-34, julho/2005.

MCDUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, n. 9, p. 469-487, 1994.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 3, special edition, p. 99, 1992.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. Disponível em <<http://mdic.gov.br/sitio/>> Acesso em: 10 mai. 2007.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br>> Acesso em: 07 set. 2007.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003. 334 p.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. **Management International Review**, v. 37, p. 85-99, 1997.

PAN, S. L.; SCARBROUGH, H. A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman Laboratories. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 1, p. 55, 1998.

PEARSON, H. W. The economy has no surplus: critique of a theory of development. In: POLANYI, K.; ARENSBERG, C. M.; PEARSON, W. P. **Trade and market in the early empires: economies in history and theory**. New York: The Free Press, 1957.

POLANYI, K. The economy as instituted process. In: POLANYI, K.; ARENSBERG, C. M.; PEARSON, W. P. **Trade and market in the early empires: economies in history and theory**. New York: The Free Press, 1957.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C. M.; PEARSON, W. P. **Trade and market in the early empires: economies in history and theory**. New York: The Free Press, 1957.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-92, 1990.

QUINN, J. B. Formulating strategy one step at a time. **Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 3, p. 42, 1981.

\_\_\_\_\_. Strategic Change: "Logical Incrementalism". **Sloan Management Review**, v. 30, n. 4, p. 45, 1989.

REID, R. S. The decision maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, n. 12, p. 101-112, 1981.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2003. 144 p.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: Guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.

RUNDH, B. Rethinking the international market strategy: new dimensions in a competitive market. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 21, n. 4/5, p. 249, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://sebrae.com.br>> Acesso em: 05 mai. 2007.

SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO. Disponível em: <<http://www.sfb.gov.br>> Acesso em: 07 set. 2007.

SIMPSON, C.; KUJAWA, D. The export decision process: an empirical inquiry. **Journal of International Business Studies**, v. 5, n. 1, p. 107-117, 1974.

SMITH, A. **Uma investigação sobre a natureza e causas da riqueza das nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SMITH, A.; RICARDO, D. **Investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1974. 346 p.

SMITH, A.; ZEITHAML, C. The intervening hand: contemporary international expansion processes of the regional bell operating companies. **Journal of Management Inquiry**, v. 8, n. 1, p. 34-64, 1999.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, 1994.

TELLIOGLU, H. Modeling coordinated work: definition and application of the model "coordinated work environment". **Journal of Supercomputing**, v. 24, n. 2, p. 161-171, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. Disponível em <<http://www.unctad.org>> Acesso em: 01 jun. 2007.

VERNON, R. International investment and international trade in the product life cycle. **Quarterly Journal of Economics**, n. 80, p. 190-207, 1966.

WALTER, N. Ein einmaliges jahr. **Pellets – Market und Trends**, Pforzheim, n. 1, p. 13, 2006.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept, **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34, 1988.

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

**ANEXO A – QUESTIONÁRIO**

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO

- 1) Quando foi fundada a empresa e quando começou a exportar?
- 2) Qual a participação das exportações no faturamento total da empresa?
- 3) Quais das atividades internacionais a seguir a sua empresa realiza:
  - a) exportação
  - b) importação
  - c) escritórios comerciais próprios no exterior
  - d) centros de distribuição próprios no exterior
  - e) fábricas próprias no exterior
- 4) A empresa possui subsidiárias no exterior? Quantas?
- 5) Para qual país foi realizada a primeira exportação? Por quê?
- 6) A empresa possui certificações ou promove programas de qualidade? Quais?
- 7) A empresa promove ações de responsabilidade social e ambiental?
- 8) Quais as maiores dificuldades encontradas no processo de internacionalização e como foram (ou vêm sendo) superadas?



**ANEXO B – TABELAS DE RESULTADOS**

## ANEXO B – TABELAS DE RESULTADOS

	VEVT		NAI		SETS		
	Vendas Externas	Índice	Nº de Atividades	Índice	Subsidiárias no Exterior	Total de Subsidiárias	Índice
Piso 1	100%	1,00	2	0,40	0	1	0
Piso 2	100%	1,00	2	0,40	0	3	0
Portas 1	100%	1,00	2	0,40	0	1	0
Portas 2	100%	1,00	2	0,40	0	2	0
Deck 1	35%	0,35	2	0,40	0	1	0
Deck 2	100%	1,00	2	0,40	0	1	0
Painéis 1	60%	0,60	4	0,80	1	3	0,33
Painéis 2	60%	0,60	2	0,40	0	1	0
Móveis 1	100%	1,00	2	0,40	0	1	0
Móveis 2	80%	0,80	2	0,40	0	1	0

	MPC&P		S&A		M&E		
	Nº de Certificações	Índice	Nº de Programas S&A	Índice	Anos de Atividade	Anos na Exportação	Índice
Piso 1	1	0,17	4	0,57	19	19	0,51
Piso 2	1	0,17	4	0,57	20	12	0,32
Portas 1	2	0,33	5	0,71	28	21	0,57
Portas 2	6	1,00	3	0,43	30	20	0,54
Deck 1	0	0,00	0	0,00	17	6	0,16
Deck 2	1	0,17	1	0,14	6	6	0,16
Painéis 1	3	0,50	7	1,00	13	6	0,16
Painéis 2	2	0,33	5	0,71	37	8	0,22
Móveis 1	1	0,17	4	0,57	15	15	0,41
Móveis 2	1	0,17	4	0,57	28	28	0,76

Piso 1	2,65
Piso 2	2,46
Portas 1	3,02
Portas 2	3,37
Deck 1	0,91
Deck 2	1,87
Painéis 1	3,40
Painéis 2	2,26
Móveis 1	2,54
Móveis 2	2,69
<b>Média</b>	<b>2,52</b>

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

# 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](#)