



FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

Anne Caroline Saraiva Marinho

**Modelo RCP – Recursos, Conduta e Performance -
aplicado ao setor exportador brasileiro de Amêndoas de
Castanha de Caju.**

Fortaleza

2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.



FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

Anne Caroline Saraiva Marinho

**Modelo RCP – Recursos, Conduta e Performance -
aplicado ao setor exportador brasileiro de Amêndoas de
Castanha de Caju.**

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração de
Empresas da Universidade de
Fortaleza como requisito parcial para
a obtenção do Título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

Fortaleza

2007

Anne Caroline Saraiva Marinho

**Modelo RCP – Recursos, Conduta e Performance -
aplicado ao setor exportador brasileiro de Amêndoas de
Castanha de Caju.**

Área de Concentração: Estratégia e Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial.

Data de Aprovação: _____

Banca Examinadora:

Prof. Dr

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte (orientador UNIFOR)

Prof. Dr

José Ednilson de Oliveira Cabral (membro UNIFOR)

Prof. Dr

Marcos Amatucci (membro ESPM)

Dedico esta dissertação, em especial, aos meus pais, Ilca e Célio Marinho; que sempre acreditaram na importância da educação e estimularam a concretização dos meus sonhos; aos estimados irmãos Rodrigo, Aline e Patrícia e aos respectivos cunhados Karina, Gabriel e Thiago, pela amizade e amor fraterno; e ao Kirley, pelo carinho, compreensão e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, acima de tudo, pela bênção, força espiritual e imensa bondade de pai, proporcionando-me paz, equilíbrio e discernimento; ajudando-me a persistir diante de tantas provações, para a realização desse trabalho.

À minha mãe, Ilca, mulher guerreira e determinada, repleta de luz, minha fonte de inspiração.

Ao meu pai, Célio, pelos valores éticos e morais, amor e carinho que me foram passados desde os primeiros anos de vida, além do apoio financeiro.

Aos meus irmãos, Rodrigo, Aline e Patrícia, pelo amor e espírito de união.

Ao meu companheiro, Kirley, que me motivou a batalhar pela conquista de meus objetivos, além de ter sido fundamental na finalização deste trabalho.

À minha amiga, Fabiana, um exemplo de pessoa, que a todo o momento procurava demonstrar por palavras e atitudes, que o equilíbrio é a essência da vida.

Ao meu orientador, professor Doutor Sérgio Forte, pela confiança, competência e dedicação à realização dessa dissertação.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo subsídio de meus estudos.

Aos professores que ministraram as disciplinas do mestrado, pela amizade, apoio e incentivo à realização desse Mestrado.

À Adriana, Socorro e Narciso equipe de apoio da Coordenação do Mestrado, pela colaboração e amizade demonstradas durante o curso.

À colega Márcia Zabdiele que me apoiou nos momentos mais difíceis desta longa caminhada.

À colega Oderlene que ajudou com a aplicação do instrumento da pesquisa por ocasião da minha ausência nesta cidade.

Aos colegas Marcos James, Sarah Camargo, Eugênio e Luis Carlos que contribuíram em exposições de trabalhos, pesquisas de campo e elaboração de artigos.

A todos os colegas da turma XI, com que tive o prazer de realizar trabalhos, trocar materiais para a pesquisa, CDs, livros e informações, em especial agradeço ao Marcos James e Sarah Camargo.

Ao Banco do Nordeste, pela compreensão e incentivo, um especial agradecimento Sr. Manoel Neto, gerente geral da agência de Quixadá, por ter me permitido findar este trabalho.

À Faculdade Católica Rainha do Sertão, em especial à Professora Tereza Furtado e ao Professor Messias, por serem referências na minha vida profissional e acadêmica.

Aos professores Ednílson de Oliveira Cabral e Marcos Amatucci por terem aceitado o convite para compor a banca examinadora de qualificação, demonstrando satisfação e contribuindo com valiosas sugestões.

A todas as firmas participantes e aos executivos respondentes que contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

Enfim, a todos os que colaboraram para a realização desse trabalho, de coração, o meu “Muito Obrigada!”.

MARINHO, Anne Caroline Saraiva. Modelo RCP – Recursos, Conduta e Performance-aplicado ao setor exportador brasileiro de Amêndoas de Castanha de Caju. 2007. f. Dissertação (Mestrado). Universidade de Fortaleza - UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2007.

Perfil da Autora: Especialista em Gerência Executiva de Marketing pela Universidade Federal do Ceará - UFC. Graduada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR. Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará - UECE. Bolsista Capes. Professora do curso de Administração de Empresas da Faculdade Católica Rainha do Sertão – FCRS. Funcionária do Banco do Nordeste.

RESUMO

O comércio internacional tem se transformado, cada vez mais, num importante mecanismo de afirmação econômica e cultural para países e empresas que buscam se inserir competitivamente nos mercados mundiais. Para que as firmas alcancem esses mercados externos precisam utilizar seus recursos estratégicos. A proposta deste trabalho foi aplicar o modelo RCP (Recursos, Conduta e *Performance*) ao setor brasileiro exportador de Amêndoas de Castanha de Caju (um importante produto natural para a economia da Região Nordeste), em três períodos distintos: momento de entrada, momento atual (2006) e futuro (2011). Este constructo dinâmico permitiu avaliar comparativamente os recursos com as estratégias de internacionalização e com o grau de internacionalização para verificar a relação existente entre eles. O arcabouço teórico para se analisar os recursos está alicerçado em Barney (2002), a análise das estratégias de internacionalização é influenciada por Sharma e Erramilli (2004), a mensuração da *performance* por meio do grau de internacionalização baseado em Sullivan (1994). O método utilizado foi o quantitativo de natureza descritiva. Neste estudo, foram investigadas as nove firmas afiliadas ao sindicato de empresas do setor brasileiro exportador Amêndoas de Castanha de Caju (Sindicaaju), aplicando-se questionários cujos dados foram analisados por estatística descritiva. Concluiu-se que houve relação direta entre os recursos estratégicos utilizados pelas firmas e as estratégias de internacionalização, apenas no momento futuro. Por outro lado, as empresas consideradas mais internacionalizadas adotam atualmente estratégias mais complexas e tendem a utilizarem-nas também no futuro.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização. Visão Baseada em Recursos. Estratégias de Internacionalização. Grau de Internacionalização. Setor Brasileiro Exportador de Amêndoas de Castanha de Caju.

ABSTRACT

The international trade has become in a powerful mechanism of economic and cultural affirmation for countries and companies that search to insert themselves competitively into world market. As the firms objective to reach those extern markets, they need to utilize their strategic resources. The purpose of this work was to apply the RCP model (Resources, Conduct and Performance) to the Brazilian Export Sector of Cashew Nuts (an important natural product for the economy of Northeastern region), in three distinct periods: moment of entrance, current situation (2006) and future (2011). This dynamic construct allowed to evaluate comparatively the resources with the strategies of internationalization together with the degree of internationalization and to verify the relationship between them. The theoretical framework used to analyze the resources was based in Barney (2002), while the analysis of the strategies of internationalization was influenced by Sharma and Erramilli (2004) and the performance was measured by evaluation of degree of internationalization was obtained by Sullivan (1994). The method utilized was the quantitative descriptive analysis. In this study, were investigated the nine companies affiliated to the Brazilian syndicate of Cashew Nuts Sector (Sindicaju), using a questionnaire survey, whose data were analyzed by descriptive statistic. In conclusion, our research showed a direct relationship between the resources employed by firms and the strategies of internationalization, just in the future. Nevertheless, the most internationalized firms adopt strategies of internationalization more complex in the current moment and these trend also to utilize them in the future.

KEY-WORDS: Internationalization. Resource – Based View (RBV). Strategies of Internationalization. Degree of Internationalization. Brazilian Export Sector of Cashew Nuts.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS		PÁGINA
1	Cinco Áreas de Estudo da VBR	20
2	Modelos de Internacionalização	22
3	Análise competitiva de acordo com os atributos estratégicos dos recursos.	34
4	O <i>Framework</i> VRIO.	35
5	Explicação da RBV para decisões de modos de entrada.	48
6	Fórmula do Grau de Internacionalização de Sullivan (1994).	52
7	Fórmula do Grau de Internacionalização de Silva e Fernandes (1999).	53
8	Fórmula do Grau de Internacionalização de Forte e Sette (2005).	53
9	Fórmula do Grau de Internacionalização de Forte, Moura e Moreira (2006).	54
10	Dispersão psíquica.	55
11	Índices para avaliação da dispersão psíquica.	56
12	Fórmula do Grau de Internacionalização (2006).	57
13	Índices para avaliação de Dispersão Psíquica (2006).	57
14	Empresas associadas exportadoras de castanhas de caju em 2006.	67
15	Etapas da pesquisa.	70
16	Empresas brasileiras exportadoras de castanhas de caju em 2006.	78
17	Recursos estratégicos do setor exportador de ACC.	80
18	O quanto afeta o recurso no processo de internacionalização.	83
FIGURAS		
1	Mecanismo Básico de Internacionalização: Estados e Aspectos Transitórios	27
2	O mecanismo básico de internacionalização: estados e mudanças	29
3	Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável.	32
4	Modelo Baseado em Recursos para Vantagem Competitiva Global	32
5	Evolução das decisões de modos de entrada	46
6	Modelo de análise das estratégias de internacionalização e grau de internacionalização de empresas na visão baseada em recursos.	73
TABELAS		
1	Produção dos maiores produtores de castanha do mundo	63
2	Quantidade produzida de amêndoas de castanha de caju por região	62
3	Quantidade produzida pelos maiores produtores de castanha do Brasil.	65
4	Quantidade e valor das exportações, segundo os principais produtos - Ceará - 2004-2005.	66
5	Estratégias de internacionalização utilizadas pelas firmas do setor ACC no momento de entrada, na situação atual e no futuro.	89
6	Estratégias de internacionalização utilizadas pelas firmas do setor ACC no momento de entrada.	90
7	Estratégias de internacionalização utilizadas pelas firmas do setor ACC na situação atual.	90
8	Estratégias de internacionalização utilizadas pelas firmas do setor ACC no	91

	momento futuro.	
9	Grau de internacionalização das firmas exportadoras de ACC no momento de entrada, na situação atual e no futuro.	92
10	Grau de internacionalização das firmas exportadoras de ACC no momento de entrada	93
11	Grau de internacionalização das firmas exportadoras de ACC no momento de atual.	94
12	Grau de internacionalização das firmas exportadoras de ACC no momento de futuro.	94
13	Índice do Distância Psíquica das firmas exportadoras de ACC no momento de entrada, atual e futuro.	94
14	Relação entre o ano de início da primeira atividade internacional (importação, exportação, contrato de produção, outras) da empresa e o ano de fundação da firma.	95
15	<i>Cluster 1</i> – Recursos que representam desvantagem para o setor exportador de ACC brasileiro no momento de entrada.	97
16	<i>Cluster 2</i> – Recursos que representam paridade para o setor exportador ACC brasileiro no momento de entrada.	97
17	<i>Cluster 3</i> – Recursos que representam vantagem competitiva temporária para o setor exportador ACC brasileiro no momento de entrada.	98
18	<i>Cluster 4</i> – Recursos que representam vantagem competitiva sustentável para o setor exportador ACC brasileiro no momento de entrada.	98
19	<i>Cluster 5</i> – Recursos que “não afetam” ao setor exportador ACC brasileiro no momento de entrada.	99
20	<i>Cluster 1</i> – Recursos que representam desvantagem competitiva para o setor ACC brasileiro na situação atual.	100
21	<i>Cluster 2</i> – Recursos que representam igualdade competitiva para o setor exportador de ACC brasileiro na situação atual.	101
22	<i>Cluster 3</i> – Recursos que representam vantagem competitiva temporal para o setor ACC brasileiro na situação atual.	101
23	<i>Cluster 4</i> – Recursos que representam vantagem competitiva sustentável para o setor ACC brasileiro na situação atual.	102
24	<i>Cluster 5</i> – Recursos que “não afetam” ao setor exportador ACC brasileiro no atual (2006).	102
25	<i>Cluster 1</i> – Recursos que representam desvantagem competitiva para o setor ACC brasileiro no futuro.	103
26	<i>Cluster 2</i> – Recursos que representam igualdade competitiva para o setor ACC brasileiro no futuro.	103
27	<i>Cluster 3</i> – Recursos que representam vantagem competitiva temporal para o setor ACC brasileiro no futuro.	104
28	<i>Cluster 4</i> – Recursos que representam vantagem competitiva sustentável para o setor ACC brasileiro no futuro.	104
29	<i>Cluster 5</i> – Recursos que “não afetam” ao setor exportador de ACC brasileiro na situação futuro (2011).	105
30	Recursos no momento de entrada, na situação atual e no futuro do setor exportador de ACC brasileiro.	106
31	Tipologia e consequência competitiva dos recursos do setor exportador de ACC brasileiro no momento de entrada no mercado internacional, na situação atual e no futuro.	108

32	Relação do grau de internacionalização com os recursos estratégicos e as estratégias de internacionalização.	109
33	<i>Ranking</i> das firmas exportadoras de ACC brasileiro no momento de entrada no mercado internacional.	111
34	<i>Ranking</i> das firmas exportadoras de ACC brasileiro no momento atual no mercado internacional.	112
35	<i>Ranking</i> das firmas exportadoras de ACC brasileiro no momento futuro no mercado internacional.	112
36	<i>Ranking</i> das firmas exportadoras de ACC brasileiro nos três momentos no mercado internacional.	113

GRÁFICOS

1	Evolução das exportações brasileiras do setor de ACC de 1996 à 2006	67
2	Grau de internacionalização das firmas exportadoras de ACC no momento de entrada, atual e futuro.	95

SUMÁRIO

	PÁGINA
INTRODUÇÃO	14
1 NEGÓCIOS INTERNACIONAIS NA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR).	18
1.1 Visão Baseada em Recursos – VBR	19
1.2 Negócios Internacionais	21
1.2.1 Modelos de Internacionalização	22
1.2.1.1 Modelo Econômico	23
1.2.1.2 Modelo Organizacional	25
1.3 Recursos Estratégicos	31
1.4 Considerações Finais	36
2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO	37
2.1 Estratégias de Internacionalização	39
2.1.1 Investimentos Internacionais Diretos	37
2.1.2 Acordos Contratuais	41
2.1.3 Exportação	44
2.2 Grau de Internacionalização	49
2.3 Considerações Finais	58
3 SETOR EXPORTADOR DE AMÊNDOAS DA CASTANHA DE CAJU	59
3.1 Antecedentes históricos	61
3.2 Caracterização do Setor Exportador de ACC	62
3.3 Considerações Finais	68
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	69
4.1 Definição do problema	70
4.2 Classificação da pesquisa	76
4.3 Universo de estudo e censo	78
4.4 Procedimentos da pesquisa e coleta de dados	79
4.4.1 Pesquisa descritiva	80
4.4.2 Pesquisa de campo	81
4.4.3 Elaboração do questionário	82
4.5 Análise dos dados	83
4.5.1 Estatística descritiva	84

4.5.2 <i>Cluster analysis</i>	84
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	87
5.1 Caracterização das firmas brasileiras de ACC.	87
5.2 Estratégias de internacionalização	88
5.3 Grau de internacionalização	92
5.4 Agrupamentos por variáveis (recursos)	96
5.4.1 Momento de entrada no mercado internacional	96
5.4.2 Situação atual no mercado internacional (2006)	100
5.4.3 Futuro no mercado internacional (2011)	102
5.5 Evolução dos recursos	105
5.6 Relação dos recursos estratégicos com as estratégias de internacionalização e o grau de internacionalização	108
CONCLUSÃO	113
REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE	128

INTRODUÇÃO

A internacionalização origina-se da competitividade entre empresas na busca constante de mercados mais diversificados, relacionando-se com características culturais, geopolíticas e econômicas. Cada vez mais as organizações estão se preparando para ultrapassar as linhas fronteiriças do seu país de origem, em busca de novos mercados, com a finalidade de aumentarem seus lucros. Para tanto, os recursos condicionam a organização a escolhas estratégicas, como procura de novos mercados, busca de recursos e de conhecimento especializado no mercado estrangeiro, além da redução de riscos, evitando barreiras comerciais ou ainda podendo aproveitar-se de incentivos governamentais no país destino e de manobras competitivas no âmbito global.

Vale salientar que as formas de internacionalização fazem parte de uma realidade cada vez mais presente no cotidiano das empresas. Ao ingressar na arena internacional, a Teoria da Visão Baseada em Recursos – VBR contribui para a organização se valer dos recursos necessários que proporcionam melhor desempenho para a firma, sendo considerado um foco relevante na pesquisa em estratégia internacional. Assim, nesse estudo foram verificados, a partir do *framework* VRIO (*value, rarity, imitability, organization*) (BARNEY, 1991; 2002), os principais recursos estratégicos utilizados pela firma para a sua internacionalização, no momento de entrada, nas situações atual e futura.

Este trabalho ainda contemplou a determinação das estratégias de internacionalização empregadas pelas firmas, que uma vez internacionalizadas devem ter, antes de tudo, uma estratégia capaz de desenvolver táticas globais adaptáveis, para facilitar a sua entrada em novos mercados, majorando, assim, o seu crescimento e, conseqüentemente, diversificando o risco. As estratégias de internacionalização observadas neste estudo foram: os investimentos diretos (*joint ventures* de comercialização, *joint ventures* de produção, subsidiária própria no exterior começando do zero, também denominada, *Greenfield* e subsidiária própria no exterior por meio de aquisição), os modos contratuais (*licensing, franchising* e contrato de produção) e as formas de exportação (indireta e direta) (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

Como o comércio internacional tem se transformado, cada vez mais, num importante mecanismo de afirmação econômica e cultural para países e empresas que buscam se inserir competitivamente nos mercados mundiais, o comportamento da firma traduz uma mudança de postura global para o modo transnacional de administração, tornando-se necessário promover mecanismos que facilitem a antecipação e adaptação a essa mudança, o que leva à necessidade de sistemas de medição de desempenho. A fim de se avaliar o desempenho das atividades internacionais das firmas, calculou-se o grau de internacionalização por meio dos seguintes índices: (1) Vendas externas/vendas totais; (2) Ativos no exterior/ativos totais; (3) Número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias; (4) Dispersão psíquica; e (5) Experiência da firma na atividade internacional (FORTE et. al, 2006).

Universalmente adotada, a internacionalização é também considerada um meio reativo dos empresários driblarem a competição na tentativa de descoberta de novas oportunidades, visando à ampliação de seus negócios e de sua relação com os *stakeholders*. Esta realidade não foi diferente com as empresas brasileiras do setor exportador de Amêndoas de Castanha de Caju (ACC) que tentaram se ajustar a um mercado estrangeiro, prospectando novas oportunidades e permeando ameaças. Deste modo, os empresários desse segmento exportaram seus produtos como um primeiro passo para a internacionalização.

O setor brasileiro exportador de ACC está classificado em terceiro lugar no *ranking* dos maiores produtores e exportadores mundiais desta atividade. Vale ressaltar que a produção brasileira de ACC concentra a sua indústria na região Nordeste, principalmente nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Piauí. Mais precisamente, o estado do Ceará se destaca como o maior produtor da região, respondendo por aproximadamente metade da capacidade do setor. “Em 2005, o Ceará ofereceu 95.000 toneladas de castanha, como matéria-prima para as indústrias, enquanto que o estado do Piauí contribuiu com 50.000 toneladas, o Rio Grande do Norte com 40.000 toneladas, Bahia com 6.000 toneladas e Maranhão com 5.000 toneladas” (FIEC, 2006; CIN, 2006 e SINDICAJU, 2006). Atualmente, essas exportações são destinadas principalmente aos Estados Unidos e Canadá, além de outros países na Europa, como Itália, França e Inglaterra. A participação deste setor nos resultados econômicos do país vem crescendo vertiginosamente (FIEC/CIN, 2006; SINDICAJU, 2006).

O método de pesquisa utilizado foi o quantitativo. O tipo de pesquisa eleito para este estudo foi de natureza descritiva. Uma adaptação do modelo estático SCP (*Structure – Conduct – Performance*), denominado RCP (*Resource – Conduct – Performance*), norteou esta pesquisa. O modelo adotado, batizado por Forte, Moreira e Moura (2006), aponta que a

vantagem competitiva não deve ser explicada, somente, por fatores externos estáticos, mas também por recursos dinâmicos, assim sendo, esta pesquisa demonstrou as relações entre recursos, conduta e desempenho em que o S de *Structure* é substituído pelo R de *Resource*.

A população do estudo foi composta pelas empresas brasileiras exportadoras de ACC, afiliadas ao Sindicato das Indústrias de Beneficiamento de Caju e Amêndoas Vegetais (SINDICAJU), durante o período de 2006, em razão de apresentarem conjecturas de permanência no mercado e serem responsáveis pela quase totalidade das exportações.

Neste estudo fez-se um levantamento dos recursos estratégicos e das estratégias de internacionalização utilizados pelas firmas. Além disso, calculou-se o grau de internacionalização, para medir o quão a firma está internacionalizada. Com base na análise das maiores empresas exportadoras de ACC, buscou-se responder a seguinte problemática:

“Como se comporta a *performance* das firmas diante da utilização dos recursos voltados para a internacionalização, quando são adotadas condutas estratégicas nos negócios internacionais?”

O objetivo geral da pesquisa foi:

Aplicar o constructo dinâmico RCP (*Resource, Conduct e Performance*) nas maiores indústrias exportadoras de Amêndoas de Castanha de Caju (ACC).

A pesquisa apresenta também os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar os recursos estratégicos que são utilizados para a internacionalização das firmas;
2. Identificar as estratégias de internacionalização utilizadas pelas firmas;
3. Aferir a internacionalização por meio do grau de internacionalização das firmas.

Os trabalhos de Forte, Moreira e Moura (2006) e de Forte e Sette (2005) foram utilizados como base para elaboração das hipóteses que representam respostas provisórias ao problema da pesquisa:

1. Há relação direta entre a utilização dos recursos estratégicos e as estratégias de internacionalização nos três momentos analisados.
2. As empresas com os melhores desempenhos exportadores (grau de internacionalização) adotam estratégias mais complexas nos três momentos analisados.

O trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente são apresentadas as considerações introdutórias ao estudo, as quais envolvem a definição do tema proposto, a formulação do problema, a justificativa para o tema abordado e os objetivos estabelecidos para o estudo. No primeiro capítulo são abordados temas como: Visão Baseada em Recursos - VBR, modelos de internacionalização e caracterização dos recursos estratégicos. O assunto que compõe o segundo capítulo desse trabalho científico abrange estratégias de internacionalização, e grau de internacionalização das firmas. No terceiro capítulo é apresentado um diagnóstico do setor exportador de ACC. O quarto capítulo descreve o processo metodológico utilizado para desenvolver a proposta do constructo RCP. No quinto capítulo é efetuada a análise dos resultados obtida a partir dos modelos teóricos, aplicação do questionário com os gestores das maiores empresas de ACC, e finalmente é apresentada a conclusão e considerações finais sobre a pesquisa.

CAPÍTULO 1

NEGÓCIOS INTERNACIONAIS NA VISÃO BASEADA EM

RECURSOS (VBR)

É notório que as empresas precisam de diferenciais competitivos para se destacar no mercado atual. Na teoria da Visão Baseada em Recursos – VBR, os recursos estratégicos são utilizados pelas firmas para respaldar a sua inserção em mercados internacionais como um meio de alcançar e manter vantagem competitiva sustentável (WENERFELT, 1984; BARNEY, 1986, 1991, 2002; DIERICKX, COOL e BARNEY, 1989; PRAHALAD e HAMEL, 1990; PETERAF, 1993; YENIYURT e CAVUSGIL, 2005 e NADKARNI e PEREZ, 2007). Alicerçado pela teoria, este capítulo apresenta considerações sobre a relevância da Visão Baseada em Recursos – VBR em negócios internacionais, relacionando-se os modelos de internacionalização e os recursos estratégicos que são instrumentos indicadores desta pesquisa.

1.1 Visão Baseada em Recursos - VBR

Enquanto nos estudos iniciais sobre negócios internacionais os paradigmas eram focados na ótica externa à firma, a Visão Baseada em Recursos - VBR contraria o determinismo ambiental, dispensando maior atenção para o emprego dos recursos internos e conseqüentemente a conquista da vantagem competitiva sustentável (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

Os primeiros conceitos de Visão Baseada em Recursos remontam ao estudo realizado por David Ricardo (1817), onde foi aplicada uma pesquisa a respeito da fertilidade de terras. Esse estudo demonstra que terras mais férteis com baixos custos de produção têm uma vantagem competitiva sustentável sobre as firmas com terras menos férteis e custos mais elevados. Demais estudos surgiram a partir de uma pesquisa fundamentada na heterogeneidade das firmas, publicada em 1959 por Edith Penrose. Os estudos de Selznick (1957) e Penrose (1959) baseavam-se na concepção inicial do que posteriormente seria denominada Teoria da Firma e indicavam a relevância de um feixe de recursos produtivos, originários da alta administração, para a ascensão do desempenho das empresas. Na mesma linha de pensamento, da década de 1970, novas correntes do pensamento econômico começaram a discutir a questão da vantagem competitiva como o resultado da utilização de recursos estratégicos pertencentes à empresa (RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984; DIERICKX, COOL e BARNEY, 1989; GRANT, 1991; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

A pesquisa de Barney (1991) tornou-se um dos trabalhos mais citados de toda a literatura de negócios internacionais, difundindo como muita propriedade a VBR, rendendo-lhe popularidade na academia e deixando seguidores como: Hamel (1991), Glaister e Buckley (1996), Birkinshaw et al. (1998) e Gupta e Govindarajan (2000).

Esses estudos verificaram que a VBR atua em cinco grandes áreas (Quadro 1): Recursos Humanos, Economia e Finanças, Empreendedorismo, Marketing e Negócios Internacionais. A VBR com foco nas pessoas é considerada uma importante estratégia para o sucesso da organização, pois favorece a influência mútua entre a estratégia e os Recursos Humanos. O fato de rotinas e sistemas se desenvolverem, por meio de habilidades específicas de Recursos Humanos, pode determinar uma vantagem competitiva para a firma. Já na Economia e Finanças, a utilização da VBR é limitada em razão das firmas serem distintas neste campo de atuação. O Empreendedorismo possui uma atuação relevante para o estudo da VBR, classificando os indivíduos que possuem valor por meio do recurso chamado percepção. A habilidade de coordenar esses recursos torna essa área rica na ampliação do conhecimento e na absorção da capacidade de aprendizagem. No Marketing, a VBR identifica benfeitorias e costumes que podem ser melhorados e sustentados, em forma de valor para o cliente. A pesquisa nesta área de conhecimento é um instrumento que analisa os comportamentos dos ativos e as capacidades do mercado que contribuem na criação ou depreciação de valor para o público-alvo. Nos **Negócios Internacionais**, objeto desta pesquisa, a VBR contribui para especificar quais recursos são necessários para aperfeiçoar as atividades voltadas para o mercado externo, provendo as condições necessárias para identificação dos fatores que proporcionam a diversificação e a produção internacional (BARNEY, 1991).

VISÃO BASEADA EM RECURSOS
Cinco áreas de estudo:
Administração de RH Economia e Finanças Empreendedorismo Marketing Negócios Internacionais

Quadro 1 – Cinco Áreas de Estudo da VBR. Fonte: Barney (1991), adaptado.

De acordo com Barney (1991), as experiências internacionais significativas representam para os gestores, obtenção de conhecimento tácito e específico sobre a firma, o qual é difícil de imitar. A VBR contribui para a pesquisa nos negócios internacionais, por sugerir que essas

estratégias sejam impulsionadas pelos recursos das firmas internacionalizadas. Os estudos contemporâneos sobre a VBR questionam, principalmente, a teoria do processo de internacionalização. Para Peng (2001), as economias em crescimento necessitam de pesquisas avançadas voltadas para o desenvolvimento da capacidade dos recursos da firma para atrair novas corporações multinacionais com o intuito de investir em novos países.

1.2 Negócios Internacionais

Para que se possa dissertar sobre negócios internacionais, ou seja, internacionalização de empresas, é necessário primeiramente esclarecer sua conceituação. Pode-se entender o conceito de internacionalização como um processo em que as organizações estabelecem um envolvimento gradativo e continuado de suas operações, fora do seu país de origem. Por outro lado este processo pode não ser gradativo, pois, dependendo de fatores como (1) tipo de mercado, (2) diferenciação tecnológica, (3) forte diferenciação mercadológica, (4) redução de custos, (5) homogeneização de mercados, dentre outros, podem fazer com que brotem as chamadas empresas *born globals* (nascidas globais) (WELCH e LOUSTARIEM, 1988; NADKARNI e PEREZ, 2007).

A maioria das empresas iniciam suas atividades em mercados locais e posteriormente partem em busca de se estabilizar nesse âmbito. Ao atingir a maturidade local, vários fatores como a lucratividade, câmbio favorável e incentivo fiscal conduzem à exploração de fronteiras geográficas para mercados externos, enquanto outros fatores inibem tal expansão, como riscos, níveis de exigência, mercados desconhecidos, anomalias de câmbio e tributação (BLOMSTERMO, SHARMA e SALLIS, 2006).

Os pesquisadores da Fundação Dom Cabral, Goulart, Brasil e Arruda (1994, p.37-52) afirmam que, “a internacionalização é definida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações em outros países fora de sua base de origem”. Explicam, ainda, que a internacionalização constitui um amplo processo de aprendizado, muitas vezes de ensaio e erro. Portanto, em determinado modelo, o processo de internacionalização de uma firma pode ocorrer em diversas dimensões, ao longo do tempo, no qual uma firma desenvolve um envolvimento crescente em operações no mercado externo.

Segue a descrição dos modelos de internacionalização para que haja um melhor entendimento da relação entre a Teoria de Negócios Internacionais e a VBR.

1.2.1 Modelos de Internacionalização

Os modelos de internacionalização têm atraído a atenção de pesquisadores das mais diversas áreas. Esse debate se concentra na divisão de correntes de pensamentos entre os principais autores desta literatura. Para uns o processo pode ser explicado por meio de modelos comportamentais inerentes a fatores internos à empresa e para outros, por meio de modelos econômicos que buscam explicar o processo pelos fatores econômicos (NEUMANN e HEMAIS, 2005).

Os modelos de internacionalização foram desenvolvidos por diversos autores com diferentes pensamentos. Revisões da literatura as agrupam segundo em dois tipos de modelos Räsänen (2003): o econômico e o organizacional, como estão demonstrados no Quadro 2.

MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	
ECONÔMICO	ORGANIZACIONAL
Poder de Mercado Hymer (1960, 1976)	Escola de <i>Uppsala</i> Processos - Johanson e Vahlne (1977) <i>Networks</i> - Johanson e Vahlne (1990)
Ciclo do Produto Vernon (1966, 1974)	
Internalização Buckley e Casson (1976)	Escola Nórdica Empreendedorismo - Oviatt e McDougall (1994)
Paradigma Eclético Dunning (1977, 1988)	

Quadro 2 – Modelos de Internacionalização. Fonte: Neumann e Hemais (2005), adaptado.

Abordagens da internacionalização com base em decisões econômicas – teorias que privilegiam os aspectos econômicos – se caracterizam por serem mais racionais. São elas: a teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960, 1976), a teoria do Ciclo do Produto de Vernon

(1966, 1974), a teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976) e o Paradigma Eclético de Dunning (1977, 1988).

Abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental – teorias que privilegiam o enfoque organizacional – como o modelo de internacionalização de Uppsala, Johanson e Vahlne (1977) com enfoque em Processos e, posteriormente, em *Networks* de Johanson e Vahlne (1990) e as diversas vertentes seguidas pela Escola Nórdica de Internacionalização da Firma, como Empreendedorismo, Oviatt e McDougall (1994) e a Visão Baseada em Recursos, Wernerfelt (1984) sendo considerada o foco deste trabalho. Logo a seguir, são descritos os modelos de internacionalização mais relevantes retirados das diversas pesquisas, recentemente publicadas, sobre esse tema.

1.2.1.1 Modelo Econômico

O modelo econômico possui uma abordagem sistematizada e estruturada, definindo nitidamente os problemas a serem resolvidos pelas firmas, por exemplo, as diferenças entre a decisão de se internacionalizar, a escolha dos países, a escolha do modo de entrada e todas as demais decisões a serem tomadas (ANDERSEN e BUVIK, 2002).

Possivelmente o trabalho pioneiro a versar especificamente sobre internacionalização de empresas tenha sido a tese de Hymer (1960, 1976). O principal foco do **Poder de Mercado** está voltado para o pressuposto que poucas empresas mantêm o poder de dominar o segmento em que atuam por um longo tempo são denominadas de *ownership*. Nessa situação, a firma possui grandes benefícios com o sucesso no mercado exterior, colocando-se em posição de vantagem em relação às demais empresas domésticas. Portanto, as vantagens de *ownership* estão relacionadas ao comportamento monopolista de empresas de grande porte (NEUMANN e HEMAIS, 2005). O mercado, segundo Hymer, é um setor específico por onde as empresas se constituem em oligopólio para operarem com uma maior lucratividade. O modelo propõe, portanto, que as mais poderosas empresas inibirão o desenvolvimento da concorrência entre os *players* do mercado (YAMIN e FORSGREN, 2006).

O modelo do **Ciclo de Vida do Produto** em operações internacionais, proposta por Vernon (1966, 1969), demonstra que a evolução de um produto pode ser considerada por meio de cinco fases: desenvolvimento, exploração do mercado, crescimento, saturação e declínio. A produção, nas três primeiras fases, é realizada na matriz, posteriormente, com o

aumento da competitividade e a saturação de mercado a produção pode passar a ser realizada por uma subsidiária, em um novo mercado. O mercado entrante permite a organização aproveitar vantagens, como a obtenção de menores custos e aumentar a produção feita pela matriz, podendo atender uma demanda remanescente. Na fase de desenvolvimento e exploração de mercado, onde o mercado para o produto é ainda restrito e incerto e a tecnologia de produção é ainda desconhecida, a empresa apenas dedicaria esforços para o atendimento do público doméstico específico visando absorver os custos associados à produção. Na fase de crescimento, teria início a introdução de equipamentos especializados, com conseqüente aumento do volume de produção e uma maior disseminação da demanda doméstica específica. Além disso, começariam a acontecer exportações pontuais destinadas à população de países com características de consumo similares. Na fase de saturação, ocorre a padronização e produção em massa, despertando o interesse dos países importadores em erguer tarifas e outras barreiras para encorajar as empresas locais a iniciarem a produção dos itens. Durante a fase de saturação, a produção é transferida, de forma paulatina, para outros países. Os produtores originais e os novos produtores buscariam trabalho a menor custo, dispersando a produção para países em desenvolvimento politicamente estáveis (NADKARNI e PEREZ, 2007).

As bases da **Teoria da Internalização** são atribuídas ao artigo seminal de Coase (1937) que critica a teoria econômica neoclássica, utilizando uma análise dinâmica do processo de internacionalização das firmas. O trabalho de Coase foi posteriormente desenvolvido por Buckley e Casson (1976). Primeiramente, eles construíram uma estrutura baseada na internalização de mercados para explicar o crescimento das firmas, baseado na escolha de locação de menor custo para suas atividades e internalização do mercado até o limite de custos das trocas de mercado (HEMAIS e HILAL, 2004). Nessa teoria, a vantagem da internalização se dá pela concepção do tamanho ótimo da empresa em função do equilíbrio entre custos e benefícios na margem das operações da empresa. Todavia, os benefícios da internalização, dependem de fatores específicos do setor, e devem-se à superação das imperfeições de mercado visando à natureza do produto e à estrutura do mercado externo. Esses fatores são: (1) criação de mercados futuros internos; (2) imposição de um sistema de determinação de preço discriminatório; (3) a eliminação de monopólios e (4) prática de preços de transferência. Buckley e Casson (1976, apud HEMAIS e NEUMANN, 2005) afirmam que esses benefícios são evidenciados no mercado do conhecimento. A teoria da internalização acredita nos seguintes pontos: (a) a maximização de lucros em mercados externos imperfeitos;

(b) a criação de mercados internos pelos produtos intermediários para se manterem no mercado como *ownership* que possuem o controle comum e (c) a geração das multinacionais por meio da internalização de mercados além das fronteiras nacionais (HEMAIS e NEUMANN, 2005).

O modelo do **Paradigma Eclético**, proveniente das pesquisas de Dunning (1977, 1988), procurou elucidar a decisão de produzir ou não em um mercado externo. A empresa teria esse comportamento quando dispusesse de vantagens diferenciais em relação a outras firmas e desejasse resguardar tais vantagens, utilizando-se de sua estrutura. Para entender a decisão de produção internacional, seria necessário adicionar o condicionamento criado por indicadores estruturais e conjunturais, tais como características do país e do mercado, assim como estratégias específicas da firma. Dunning (1981) elucida, também, os motivos pelos quais uma firma é levada a produzir ou não no mercado internacional, baseando-se em vantagens percebidas pela firma: vantagens de internalização e vantagens de localização. As vantagens de internalização compreendem à capacidade das firmas de transferir as vantagens de acesso privilegiado a ativos por meio das fronteiras com a utilização de sua estrutura interna ou por meio de licenciamento, que será detalhado no próximo capítulo (DUNNING, 1995).

1.2.1.2 Modelo Organizacional

As abordagens comportamentais expostas anteriormente, tentam superar as limitações das abordagens econômicas, principalmente no que se refere ao processo de internacionalização de empresas de pequeno porte. Chetty e Campbell-Hunt (2004) esclareceram os dois modos mais tradicionais de internacionalização, derivados da abordagem comportamental: o modelo desenvolvido na Escola de *Uppsala* (JOHANSON e WIEDERSCHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990); e o modelo de inovação (CAVUSGIL, 1980). Ambos os modelos defendem o processo gradual e, por isso, são conhecidos na literatura como modelos “de estágios” ou “de etapas”. O modelo de inovação faz um paralelo entre a decisão de internacionalização e a adoção de uma inovação. Räsänen (2003) apontou que a diferença entre o Modelo de Uppsala (M – U) e o modelo proposto por Cavusgil (1980) era seu modo de explicar a lógica da internacionalização de uma empresa. No M-U, o foco está na aquisição, integração e uso da experiência e do conhecimento sobre o mercado estrangeiro, e no compromisso crescente e na alocação de

recursos para o mercado estrangeiro. Supõe-se que o comportamento da empresa seria reativo, induzido pelas mudanças nas condições internas e externas, não pelo desenvolvimento controlado de uma estratégia. Por outro lado no modelo de Cavusgil, a internacionalização representava uma inovação da empresa. A principal razão para o ritmo lento do processo deriva da direção da empresa ser considerada aversa ao risco e desprovida conhecimento suficiente sobre o mercado estrangeiro. Entretanto, ambos os modelos são similares em assumir um processo gradual, averso ao risco e relutante em se adaptar a mudanças na empresa ou em seu ambiente. Ambos também assumem barreiras à internacionalização, como o idioma e as diferenças culturais, bem como velocidades lentas para transportes e comunicação internacional, que atrapalham a aquisição de informações sobre o mercado estrangeiro, aumentando os riscos (TRAPPEY, C., SHIH, T. e TRAPPEY, 2007).

O modelo tradicional **U-model (Uppsala model)** surgiu na década de 1970, quando alguns pesquisadores da Universidade Uppsala, na Suécia, como Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), direcionaram suas pesquisas para o processo de internacionalização das empresas suecas manufactureiras, como: *Volvo*, *Atlas Copco*, *Sandvik e Facit*. Durante a investigação, os autores verificaram que as empresas estudadas possuíam características comuns nas suas trajetórias em mercados internacionais. Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) esclareceram que o modo de operação da empresa em mercados internacionais iniciaria com um leve comprometimento, representado por exportações diretas ou indiretas, a partir dos conhecimentos iniciais adquiridos com o novo mercado. Posteriormente, o envolvimento com o mercado se aprofundaria à medida que a empresa fosse adquirindo novos conhecimentos e a partir da melhoria dos canais de distribuição, podendo chegar a um elevado grau de envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. Conhecimento e comprometimento são apreendidos como os estados dos aspectos transitórios, os quais são as decisões de investimento de recursos em determinado mercado internacional. Segundo Johanson e Vahlne (1977), a influência mútua entre estados e aspectos transitórios atribuem dinâmica ao modelo conforme demonstrado na Figura 1.

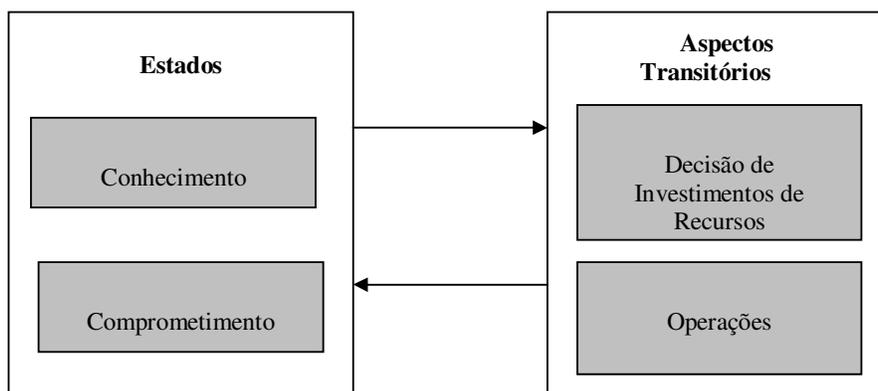


Figura 1 - Mecanismo Básico de Internacionalização: Estados e Aspectos Transitórios. Fonte: Johanson & Vahlne (1977, p. 26), adaptado.

Esse modelo, portanto, tem o intuito de analisar a internacionalização das empresas mediante atitudes de seus executivos, ou seja, enfocando os aspectos intrínsecos da empresa. De acordo com os estudos realizados pelos pesquisadores desse modelo (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990), o processo de internacionalização se daria em quatro etapas: (1) as atividades de exportação eram irregulares; (2) a exportação é realizada por meio de representantes; (3) as atividades de exportação eram por meio de subsidiária de vendas estabelecidas no mercado externo; e (4) a empresa estabeleceria unidades de produção/manufatura no mercado externo.

Na perspectiva das *Networks*, os problemas de entrada no mercado internacional não estão associados com os mercados dos países, mas especificamente com os clientes e fornecedores das firmas. Em vez de entrada e expansão em mercados estrangeiros, devem ser priorizados os problemas gerenciais associados com o estabelecimento e desenvolvimento de *networks* com clientes e fornecedores (JOHANSON e VAHLNE, 2003). Rocha et al. (2005) explicam que, de forma geral, as pesquisas sobre internacionalização em pequenas empresas, independentemente de serem ou não enquadradas como empresas nascidas globais (*born globals*), mostram fortes evidências do relevante papel exercido pelas *networks* em seu processo de internacionalização. Barbosa et al. (2005) mostram que a perspectiva de internacionalização das *networks* é uma evolução do Modelo de Uppsala e adota o ponto de vista de troca internacional. Firms estabelecem relações de *networks* com os concorrentes, fornecedores, clientes, com o governo dentre outros sendo essas relações ativos importantes para a firma além de fonte de conhecimento e oportunidades no mercado. Johanson e Vahlne (1990) consideram que algumas redes de negócios industriais serão mais internacionais do

que outras, afetando a internacionalização individual das firmas. Uma empresa que realize apenas vendas locais pode se tornar internacionalizada se suas *networks* tornarem-se internacionalizadas. Na medida em que a firma se internacionaliza, a relação se torna mais forte e outras relações são formadas. Conhecimento internacional, recursos e acesso ao mercado, bem como outras *networks*, são obtidos por meio de relações. A abordagem de rede envolve um grupo de empresas que trabalham para o bem comum de todas. O objetivo da estratégia de rede é melhorar o desempenho de uma rede de empresas. Além disso, a estrutura em rede constitui um caminho para as empresas entrarem em alianças estratégicas e outras formas de parceria, conquistando acesso a novo conhecimento e outros recursos. O conhecimento de rede pode permitir a uma firma ganhar vantagem competitiva. Isso porque o conhecimento da rede, em grande parte, é tácito e a participação em uma rede de negócios, na maior parte dos casos, impede a participação em outras redes (RIBEIRO e BORINI, 2005).

A **Escola Nórdica** de negócios internacionais acredita que o processo de internacionalização das firmas ocorre de maneira seqüencial e incremental (JOHANSON e VAHLNE, 1977), sendo este processo consequência do crescimento e saturação da demanda interna aliados às incertezas e imperfeições das informações provenientes do mercado externo. Dentre os estágios, destacam-se atividades esporádicas de exportação, uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas até implantação de unidades fabris no país hospedeiro (JOHANSON e VAHLNE, 1977; ANDERSSON, JOHANSON e VAHLNE, 1997; VEIGA e ROCHA, 2001).

O mecanismo básico de internacionalização, apresentado na figura 2, demonstra que na medida em que o processo de estágios evoluciona, majora-se o comprometimento das firmas com a atividade internacional, representado pela efetividade da alocação dos recursos, os quais são tão especializados que seria difícil de serem aproveitados para outros fins (JOHANSON e VAHLNE, 1977). O processo de internacionalização das firmas, sob a ótica do modelo de Uppsala, considera o nível de experiência como um critério determinante do padrão de expansão global, resultando em uma natureza menos arriscada nas atividades internacionais.

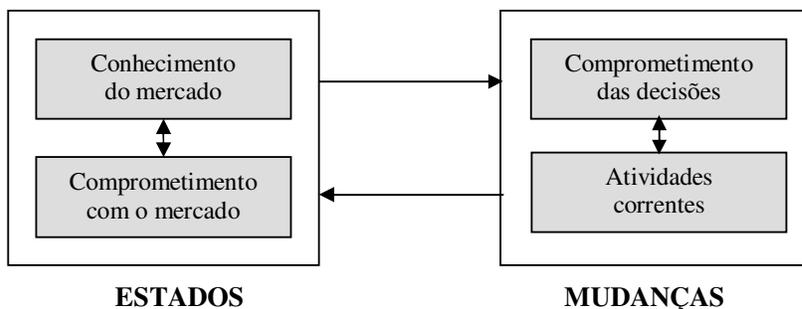


Figura 2 – O mecanismo básico de internacionalização: estados e mudanças. Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p. 26), adaptado.

O conhecimento de mercado refere-se à identificação das oportunidades e ameaças associadas à decisão de internacionalização, bem como informações representadas pela experiência, poderiam apenas ser adquiridas por meio de vivências em mercados internacionais, melhor que quando comparado ao tradicional conhecimento que pode ser ensinado ou exposto (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSSON e JOHANSON; VAHLNE, 1997; WHITELOCK, 2002; HILAL e HEMAIS, 2003).

Desde o final da década de 1980, pesquisas baseadas em estudos de caso de empreendedorismo internacional começaram a surgir a partir da **Escola de Empreendedorismo**. A formação desses negócios se deve à experiência dos empreendedores em relacionar os recursos de diversos países, para atender à demanda dos mercados internacionais. Oviatt e McDougall (1994) complementam que outros estudos de caso mostraram que o sucesso dos negócios nascidos globais depende da firma desenvolver uma visão internacional, ter produtos ou serviços inovadores por meio de redes fortes e um gerenciamento focado no crescimento das vendas internacionais.

A partir dos anos 90, são cunhadas as contribuições das pesquisas sobre a **Visão Baseada em Recursos**, enfatiza os aspectos internos únicos da empresa como basilares para o sucesso no cenário internacional (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 2002; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; FAHY, 1998; PENG, 2001; DHANARAJ e BEAMISH, 2003; SHARMA e ERRAMILI, 2004).

Para Fahy (2002), a VBR possui uma contribuição incipiente na arena dos negócios internacionais, porém tem dado continuamente um subsídio a esta área de pesquisa. As primeiras pesquisas incluindo VBR e negócios internacionais foram feitas por Collis (1991), que utilizou a VBR para analisar as fontes de desempenho das firmas internacionalizadas. Em seguida, surgiram pesquisas empíricas elaboradas por Roth (1995) e Mascarenhas et al.

(1998) que observaram a relação entre os recursos e o desempenho no comércio internacional. Concomitantemente realizavam-se pesquisas focadas na relação entre recursos, marketing e desempenho da firma. Ao mesmo tempo em que surgiram pesquisas sobre as empresas multinacionais demonstrando a relevância da VBR, foram desenvolvidos, do mesmo modo, constructos entre recursos estratégicos e vantagem competitiva sustentável (CAPRON e HULLAND, 1999; FAHY et al., 1999; YEOH e ROTH, 1999; TALLMAN e FLADMOE-LINDQUIST, 2002).

Quando uma empresa adentra no mercado estrangeiro, geralmente se acredita que seus recursos são competitivos no mercado escolhido, pois transferir esses recursos é mais sensato e menos custoso do que adquirir recursos inéditos no processo de internacionalização (NADKARNI e PEREZ, 2007).

Sharma e Erramilli (2004) afirmam que os modos de entrada são os condutores dos recursos da firma do país de origem para o mercado externo, em busca de recursos estratégicos, como foi o caso da compra da mineradora canadense Inco pela Companhia Vale do Rio Doce, transação que lhe rendeu a segunda posição no *ranking* mundial das maiores empresas do setor. Neste caso Dunning justifica a aquisição como sendo uma vantagem de localização (AMATUCCI, 2007).

Os modos de entrada se alteram expressivamente com relação aos custos e benefícios da firma. Na VBR, os benefícios são percebidos de acordo com a aptidão da firma em transferir seus recursos para o mercado estrangeiro com a mínima depreciação de valor. Madhok (1997) elucida que o valor de um recurso está vinculado aos subsídios dos recursos da firma para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. A explicação do modo de entrada em países estrangeiros a partir da VBR é relevante por quatro motivos básicos:

A decisão pelo modo de entrada tem implicações estratégicas para o desenvolvimento dos recursos da firma, programas de marketing e posição competitiva num mercado (PRAHALAD e LIEBERTHAL, 1998);

O mundo competitivo tem-se tornado dinâmico devido ao desenvolvimento da globalização, à proliferação da tecnologia da informação e ao crescimento do conhecimento de consumidores globais (DUNNING, 1995; FUSARI, 1996);

A VBR reforça a explicação da escolha do modo de entrada baseada não apenas na exploração das vantagens existentes, mas também nos modos de entrada que favorecem o desenvolvimento de novas vantagens competitivas (PENG, 2001);

Como a visão baseada em recursos (interno) e a visão baseada em mercado (externo) descrevem a firma de formas opostas, a primeira teoria é útil não apenas ao fornecer novas explicações para a comercialização e produção em uma variedade de países hospedeiros e modos de entrada por exportação, mas também melhora as explicações existentes, assim como salientar a importância dos recursos estratégicos (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

Isto posto, o desenvolvimento de explicações teóricas úteis quanto aos modelos de internacionalização têm sido constantemente perseguidos por estudiosos nas últimas décadas. A próxima seção refere-se aos recursos estratégicos, os quais são objetos desta pesquisa.

1.3 Recursos Estratégicos

As especificidades entre as firmas explicam por que estratégias bem sucedidas não são rapidamente imitadas e posteriormente anuladas em sua eficácia. São as disparidades dos recursos, portanto, que explicam o problema estratégico (BARNEY, 1991).

As fontes de vantagem competitiva das organizações estariam, portanto, primeiramente nos recursos segundo Peteraf (1993) e competências essenciais segundo Prahalad e Hamel (1990) que são desenvolvidas e controladas pela firma. Nessa senda, Fahy (1996) afirma que os recursos estratégicos das firmas são a maior fonte de vantagem competitiva e por serem considerados únicos oferecem uma maior resistência à imitação. Na VBR, cada empresa é considerada única por desenvolver esses recursos ao longo de sua história, por isso não são facilmente negociáveis (DIERICKX e COOL, 1989).

Esses recursos podem ser tangíveis, intangíveis e capacidades, como cultura corporativa, tecnologia, fidelidade do cliente, maquinário, marca, processos, procedimentos e ativos intelectuais (HUNT e MORGAN, 1995; REED e DEFILLIPPI, 1990).

Por conseguinte, a base da formação de estratégias são os recursos e a forma que a organização trata-os, conforme ilustra a figura 3 (GRANT, 1991; BARNEY, 2002).

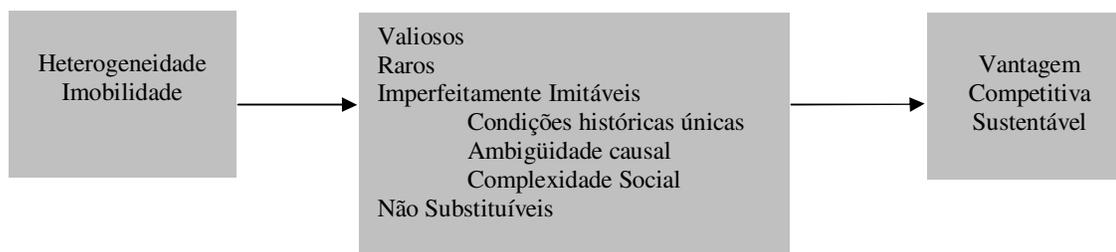


Figura 3 - Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável.
Fonte: Barney (1991, p. 112), adaptado.

Os recursos não podem ser avaliados isoladamente, porque o seu valor é determinado na interação com as forças do mercado. Um recurso que é valioso em uma determinada indústria ou em um determinado tempo pode fracassar noutra indústria ou noutro período. De acordo com Collis e Montgomery (1995), a maioria das empresas não está posicionada com recursos competitivamente valiosos. De fato, elas possuem um conjunto de recursos – alguns bons, outros medíocres e outros representam muita desvantagem. A verdade é que a maioria dos recursos de uma empresa não passa na aplicação objetiva dos testes de mercado.

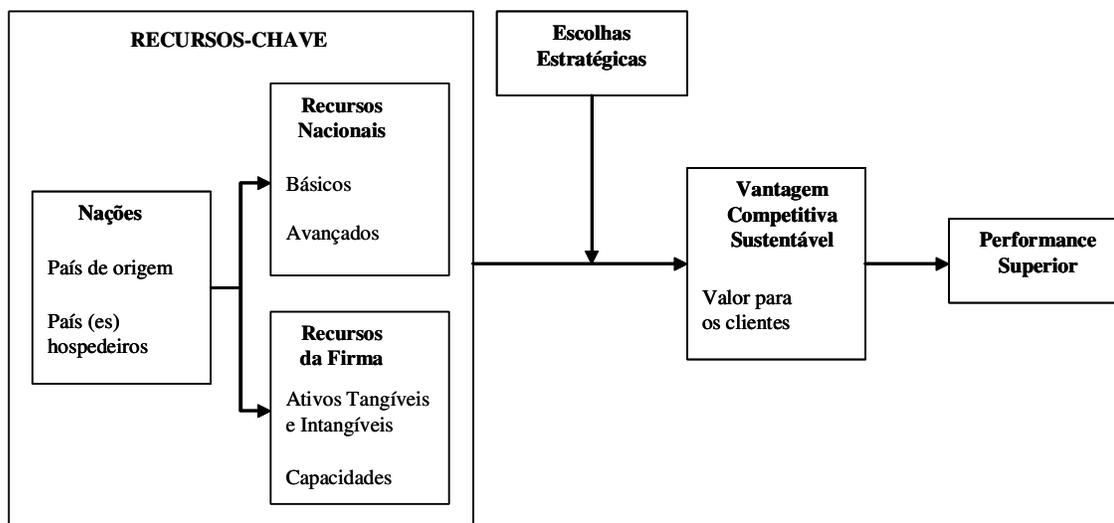


Figura 4 - Modelo Baseado em Recursos para Vantagem Competitiva Global Fonte: Fahy (1998, p. 5), adaptado.

O modelo apresentado por Fahy (1998) (Figura 4) ressalta variáveis internas e externas à firma (com reconhecida sobreposição das variáveis internas), levando inclusive em consideração as condições dos fatores do país, apresentado como um dos determinantes da vantagem competitiva nacional (PORTER, 1989).

Os recursos-chave seriam aqueles que atendessem às exigências de valor, raridade, inimitabilidade e dificuldade de substituição preconizadas por Barney (1991). Por meio das escolhas estratégicas da firma, é possível gerar valor para a demanda, diferenciar-se da concorrência e dispor de um desempenho superior e vantagem competitiva sustentável (CHILD, 1972).

O conhecimento e a aplicação dos recursos são fatores determinantes para se atingir uma vantagem competitiva sustentável. Entretanto, nem todos os recursos e capacidades são fontes de vantagem competitiva sustentável, mesmo que sejam insumos imprescindíveis para a consecução dos objetivos organizacionais. Apenas recursos com determinadas características são capazes de habilitar e sustentar *performance* superior (DIERICKX e COOL, 1989; REED e DEFILIPPI, 1990; BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Além de nem todos os recursos gerarem ganhos econômicos, ou mesmo que os gerem, talvez não sejam defensáveis contra a competição, pode-se afirmar que nem todos os recursos podem ser considerados estratégicos. Na classificação dos recursos, é indispensável fazer uma diferenciação entre recursos estratégicos e não estratégicos. Para isso, é preciso que sejam estabelecidos aos recursos atributos que influenciam a posição competitiva da firma (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; AMIT e SHOEMAKER, 1993; HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Sob esta perspectiva, os processos de internacionalização das firmas são pautados sobre os recursos únicos, dados os critérios de heterogeneidade, mobilidade imperfeita e suas oportunidades de exploração no mercado externo (BARNEY, 1991, 2002).

Satisfazendo essas condições Barney (1991) propõe quatro características que asseguram a relevância estratégica dos recursos, quais sejam: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (Quadro 3).

Os recursos **valiosos** são aqueles que permitem a uma empresa implementar estratégias que aumentem sua eficiência, cultivando oportunidades e neutralizando ameaças (OMAKI, 2005; BARNEY, 1991);

Para um recurso ser estratégico é necessário que seja **raro** e que a demanda por ele seja alta. Suportados pela suposição de heterogeneidade dos fatores, mesmo que sejam valiosos os recursos pertencidos por vários competidores efetivos ou potenciais, não poderiam ser fonte de vantagem competitiva sustentável, pois cada um dos seus possuidores teria a capacidade de

explorá-los, implementando estratégias comuns, o que levaria a obterem retornos apenas médios (OMAKI, 2005; BARNEY, 1991);

A vantagem competitiva, portanto, advém da firma que possui um recurso valioso e também raro. Mesmo que sejam valiosos e raros, os recursos somente serão fontes de vantagem competitiva sustentável se outras organizações não puderem obtê-los. A **imperfeita imitabilidade** garante que competidores não possuam um mesmo recurso valioso e raro. Um recurso que é perfeitamente negociável no mercado, e ou passível de imitação, não pode garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva (DIERICKX e COOL, 1989);

A **não-imitabilidade** pode ter suas origens em fatos históricos, a partir da ambigüidade causal (OMAKI, 2005; BARNEY, 1991; REED e DEFILLIPI, 1990);

Por fim, os recursos devem ser **não-substituíveis**, ou seja, não devem possuir equivalentes estratégicos que não sejam raros e imperfeitamente imitáveis. Como a imitação, a substituição por um recurso estratégico também é uma ameaça à sustentabilidade da vantagem estratégica, tornando o recurso original obsoleto. Perdendo a capacidade de gerar valor, um recurso pode ser raro e não-imitável, mas ele não é estratégico se os competidores puderem encontrar um substituto para ele (BARNEY, 1991; DIERICKX, COOL e BARNEY, 1989).

CRITÉRIOS DE ANÁLISE COMPETITIVA CONFORME ATRIBUTO DO RECURSO					
O recurso é valioso?	O recurso é raro?	O recurso é difícil de imitar?	O recurso é insubstituível?	Consequências competitivas	Implicações de desempenho
NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	Desvantagem Competitiva	Inferior ao Esperado
SIM	NÃO	NÃO	SIM/ NÃO	Igualdade Competitiva	De Acordo com o Esperado
SIM	SIM	NÃO	SIM/ NÃO	Vantagem Competitiva Temporal	De acordo com o Esperado ou Superior
SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Superior ao Esperado

Quadro 3 - Análise competitiva de acordo com os atributos estratégicos dos recursos. Fonte: Barney (1991), adaptado.

Uma evolução da análise competitiva de acordo com os atributos estratégicos dos recursos foi à criação do *framework* VRIO (*value, rarity, imitability, organization*), no qual Barney (2002) enfatiza os procedimentos de modelagem organizacional dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar possibilitando à empresa mensurar retornos acima da média. Para completar o novo modelo Barney (2002) permutou a variável não-substituível pela variável

organizacional referente à articulação de recursos, de capacidades e de competências internas, representada pelo “O” do *framework* VRIO. Os recursos estratégicos segundo Barney (2002) devem conter as seguintes características (Quadro 4) (BARNEY, 2002; PETTIGREW, 1987).

Recursos ou Capacidades				Implicações Competitivas	Performance Econômica
Valioso	Raro	Imperfeitamente Imitável	Organização (Explorado pela Empresa)		
Não	–	–	Não	Desvantagem Paridade Temporária	Abaixo da média Equivalentes a média Equivalentes e superiores a média
Sim	Não	Não	↕		
Sim	Sim	Não	↕		
Sim	Sim	Sim	Sim	Sustentável	Acima da média

Quadro 4: O *Framework* VRIO. Fonte: Barney (2002, p. 173), adaptado.

Recursos valiosos: este tipo de recurso capacita a empresa para desempenhar uma atividade cada vez melhor e com um custo cada vez menor comparado aos seus competidores. Portanto os recursos estratégicos possuem um papel importante para firma no sentido de criar e implementar estratégias que aumentem sua eficácia e eficiência, explorando as oportunidades ou até neutralizando ameaças (COLLIS e MONTGOMERY, 1995; OMAKI, 2005; BARNEY, 2002).

Recursos raros: para obter uma vantagem competitiva sustentável os recursos devem ser raros afim de que não sejam implementadas estratégias comuns, o que levaria a retornos médios, se todos possuírem a capacidade de explorá-los. Por conseguinte, para se obter vantagem competitiva o recurso além de valioso deve ser raro (OMAKI, 2005; BARNEY, 2002).

Recursos não-imitáveis: a não-imitabilidade garante a sustentabilidade da vantagem competitiva, pois mesmo que sejam raros e valiosos devem ser impassíveis de imitação. A partir da ambigüidade causal pode-se ter acesso as origens em fatos históricos na possibilidade de não-imitabilidade (OMAKI, 2005; BARNEY, 2002; REED e DEFILLIPI, 1990).

Recursos organizacionais: o recurso organizacional refere-se à articulação de recursos, de capacidades e de competências internas (BARNEY, 2002).

1.4 Considerações Finais

Atualmente, o que vem acontecendo no mercado mundial, é a intensificação da compensação global com a expansão agressiva das empresas em novos mercados internacionais, partindo-se do pressuposto de que o mercado doméstico não é mais tão rico

em oportunidades, nem tão seguro da concorrência de empresas estrangeiras como outrora. No tocante à aplicação dos modelos anteriormente citados, entende-se que as teorias comportamentais estão mais relacionadas aos estágios iniciais da internacionalização das empresas, enquanto que os modelos econômicos referem-se às formas de atuação de empresas multinacionais, devidamente instituídas.

Por essa razão, optou-se, neste estudo, pelo modelo comportamental da Visão Baseada em Recursos (VBR), uma vez que as empresas exportadoras do setor de ACC, em sua maioria, encontram-se ainda nos estágios iniciais do processo de internacionalização.

Além desse aspecto, serão mais densamente analisados, de acordo com modelo de Barney (2002), os recursos estratégicos utilizados pelas empresas do setor objeto desta pesquisa, verificando se os mesmos foram indispensáveis para a escolha das estratégias de internacionalização adotadas pelas firmas, que será o assunto do próximo capítulo, adicionalmente será abordada a análise contextualista-processual do grau de internacionalização, os quais formam conjuntamente o modelo de análise a ser utilizado nesta dissertação.

CAPÍTULO 2
ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E
DESEMPENHO

A crescente liberalização internacional das atividades comerciais e industriais e a acentuação da concorrência, fazem com que a internacionalização da atividade empresarial torne-se uma preocupação para as empresas, revelando assim a necessidade de começarem a pensar e agir globalmente. Uma empresa ao se lançar no mercado internacional precisa escolher os melhores caminhos ou estratégias de internacionalização para penetrar no mercado mundial. Na medida em que a empresa decide competir internacionalmente, torna-se necessário selecionar uma estratégia capaz de desenvolver táticas globais, porém adaptadas a cada mercado. A estratégia de internacionalização, portanto, visa acessar novos mercados, o crescimento da empresa, o aproveitamento da capacidade instalada, a obtenção de economias de escala, a diversificação do risco e políticas salariais competitivas (HITT et al. 2002; DHANARAJ e BEAMISH, 2003; SHARMA e ERRAMILI, 2004; LAGES e MONTGOMERY, 2004; WILD, WILD e HAN, 2006; CORT, GRIFFITH e WHITE, 2007).

O objetivo deste capítulo é esclarecer quais são as estratégias de internacionalização, referente à Conduta, aprofundando o modelo de Sharma e Erramili (2004), além de apresentar o grau de internacionalização, referente à *Performance*, à luz da teoria de Sullivan (1994).

2.1 Estratégias de Internacionalização

A estratégia de internacionalização, de acordo com Hitt et al. (2002), é basicamente a venda de produtos em mercados externos partindo do mercado doméstico da firma. A necessidade de recursos, o aumento da integração global, a diminuição dos custos de produção, o uso de tecnologias avançadas, dentre outros, são os diversos motivos para que uma empresa atue em mercados externos. Além dessas motivações tradicionais voltadas para o crescimento de mercado, existem também motivações focadas na expansão de mercados, como benefícios ou incentivos para que as empresas se internacionalizem, a melhoria da rentabilidade e o aproveitamento de economias de escopo e escala (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

As estratégias de internacionalização refletem a intensidade dos compromissos. Na exportação, a firma reflete uma baixa intensidade de compromisso, porque empresas domésticas podem encerrar seus negócios sem muita dificuldade e perda financeira, enquanto

que os acordos contratuais refletem um nível médio de intensidade de compromisso, embora que as empresas compartilhem totalmente a quantia e os riscos de investimentos em um mercado específico com os sócios, o encerramento do negócio não é necessariamente fácil como na exportação. Finalmente, o investimento direto nos moldes de Johanson e Vahlne (1977) como subsidiárias, *networks* e aquisições são de alta intensidade de compromissos (NADKARNI e PEREZ, 2007).

Existem várias estratégias de internacionalização, devendo a opção estar de acordo com os recursos da empresa juntamente com o grau de internacionalização que se pretende alcançar. Vale ressaltar que, em geral, as organizações se utilizam de diversas estratégias. As estratégias podem ser classificadas da seguinte forma: investimentos internacionais diretos, acordos contratuais e exportação (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002; NADKARNI e PEREZ, 2007).

2.1.1 Investimentos Internacionais Diretos

Esta estratégia acontece quando uma firma investe diretamente em um território estrangeiro, firmando o compromisso de seu capital, pessoal e recursos. A empresa geralmente possui grande controle sobre os custos e operações (KHAMBATA e AJAMI, 1992).

As estratégias, segundo Honório e Rodrigues (2005), por meio de investimento direto envolvem o domínio, no país-alvo, de plantas próprias de produção ou de outras unidades de manufatura pertencentes a uma empresa internacional. De acordo com a quantidade produzida, essas subsidiárias podem variar de plantas que dependem totalmente de importações de produtos intermediários da matriz para plantas que empreendem a manufatura completa de um produto (*greenfield*).

Conforme Root (1994), os investimentos diretos são dificilmente estabelecidos por fabricantes principiantes no comércio internacional. O autor ressalta que as firmas devem considerar o investimento direto somente após o conhecimento sobre o ambiente de negócio, mercado, competição, e sobre o processo de produção no mercado estrangeiro. Não obstante, esta estratégia de internacionalização exige conhecimentos e habilidades difíceis de serem obtidas por uma empresa sem experiência anterior no comércio internacional (ROOT, 1994).

O controle total da subsidiária é normalmente o fim da linha do processo de internacionalização das firmas. Por meio de um estabelecimento comercial ou industrial no exterior, a empresa detém o controle total sobre o mercado e decisões relacionadas à produção, além de manter o maior sigilo sobre seus recursos tecnológicos. Com isso, a empresa assegura os lucros gerados pela sua subsidiária. Embora não enfrente nenhum problema com acionistas minoritários, a empresa carrega todo o risco envolvido no negócio. Quando as firmas pretendem realizar sua internacionalização com controle total acionário do negócio, estabelecem as subsidiárias da matriz no mercado desejado. Esta forma de estratégia envolve os seguintes benefícios: a agilidade com que as subsidiárias podem ser abertas na maioria dos mercados, as altas taxas de retorno, a administração, o controle dos processos, tarefas e decisões em marketing, produção e suprimento (MINERVINI, 1997).

Os riscos normalmente são os mesmos encontrados em operações domésticas, porém acrescenta-se o risco de atuar em mercados estrangeiros. Ou seja, a empresa enfrenta limites para o repatriamento de lucros, leis e regulamentos locais sobre operações, incluindo a exigência para o emprego da força de trabalho nativa. Nesses casos, as multinacionais, por não possuírem acionistas naquela localidade, perdem o poder de barganha junto às autoridades locais (CORT, GRIFFITH e WHITE, 2007).

A empresa terá dois caminhos para estabelecer uma subsidiária. Ela poderá adquirir uma instalação em pleno funcionamento ou construir uma nova planta. Por meio da aquisição de uma instalação, a matriz tem a vantagem de evitar custos iniciais e tempo gasto na construção de uma nova planta. A companhia pode também decidir por construir uma planta nova. Segundo os autores, a última opção ocorre devido à falta de instalações para a aquisição ou quando a instalação possui peculiaridades que exigem a construção de uma nova planta (KHAMBATA e AJAMI, 1992).

As alianças estratégicas têm sido o principal meio de expansão internacional. A tônica deste modo é o relacionamento estabelecido entre duas ou mais firmas para uma mútua cooperação e divisão de riscos visando ao alcance de um objetivo comum. Uma organização entra numa aliança estratégica para adquirir as habilidades necessárias para atingir mais eficazmente, a custos menores e com menores riscos. A intensidade competitiva dos mercados é uma possível explicação para o crescente número de formação de aliança estratégica no mercado internacional (KEEGAN e GREEN, 1999; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

As alianças estratégicas firmadas entre empresas constituem o método que mais vem crescendo nos últimos anos. Por meio destes pactos as empresas objetivam obter vantagens recíprocas. Kotabe e Helsen (2000) elucidam que as alianças estratégicas podem ser descritas como uma fusão de duas ou mais organizações para atingir metas significativas, do ponto de vista estratégico, e que sejam mutuamente benéficas. Dar-se-á tal método, quando uma empresa tender a defender o seu posicionamento no mercado, bem quando conquistar novos horizontes. Um investimento direto pode ocorrer também com uma fusão entre empresas. Normalmente, as dimensões das empresas envolvidas em um processo de fusão são equivalentes. Cabe mencionar que as empresas envolvidas no processo de fusão desaparecem para formar uma nova empresa, que agrupará os bens materiais e humanos das empresas originais. No caso das fusões internacionais, ocorre também um transferência de tecnologia entre as organizações de diferentes regiões (KEEGAN e GREEN, 1999).

2.1.2 Acordos Contratuais

Estratégia de inserção via contratos, segundo Root (1994), é o arranjo estabelecido entre uma firma internacional e uma organização no mercado estrangeiro envolvendo a repasse de tecnologia ou de habilidades. Estratégias contratuais se diferenciam das demais estratégias de exportação porque servem como um veículo para a transferência de conhecimentos, além de propiciarem também oportunidades de exportação.

Para empresas de pequeno porte, existem vantagens especiais em um acordo contratual. Esses acordos possibilitam que empresas de pequeno porte tenham o contato direto com o mercado externo e a desobrigação de formatar um departamento de exportação. Todavia a falta de confiança entre as partes e a escassez de informações relevantes pode findar em um fracasso no acordo contratual (BLOMSTERMO, SHARMA e SALLIS, 2006).

Nas teorias tradicionais o *franchising* e o licenciamento não se diferenciam entre si. Já a VBR, para Sharma e Erramilli (2004), demonstra com um maior detalhamento as diferenças entre os modos contratuais.

Uma das opções de internacionalização é via estratégia de **licenciamento**. Este compreende uma atividade na qual o licenciador outorga o licenciado o uso e usufruto do processo de fabricação, da marca, patente e outros serviços agregados ao produto. Nessa modalidade, a empresa licenciadora oferece à outra empresa, por meio de um acordo, o direito

exclusivo ou não de usar, frequentemente por um período de tempo e numa determinada área geográfica, o processo de produção, marca registrada, patente, segredo comercial, serviço de gerenciamento ou outro item de valor, em troca de *royalties* ou de outra forma de pagamento. Uma vez que o licenciamento se baseia em qualquer conhecimento vendável durante um determinado período de tempo. Assim, o ganho dos licenciados está nas taxas e *royalties* cobrados por eles. Esse método possui uma grande desvantagem, pois os licenciadores, ao terminar o contrato, podem ter como concorrente o licenciado. Seria mais interessante que os licenciadores instalassem uma subunidade de sua empresa no país importador ao invés de conceder o segredo de suas atividades (ROOT, 1994; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002; SHARMA e ERRAMILI, 2004).

Tal abordagem envolve menores custos de transação e de investimentos, com um maior controle na comercialização de serviços e dos produtos. O sucesso dessa estratégia depende da cumplicidade entre a empresa distribuidora com a exportadora, tendo a complementaridade entre ambas, como fator chave na produção das linhas de produtos e serviços (KEEGAN e GREEN, 1999).

O *franchising* pode ser compreendido como uma derivação do licenciamento. Nele o franqueador cede um conjunto de componentes essenciais ao negócio, como o uso do conceito e a marca registrada, mediante ao pagamento de *royalties*, mas o que o diferencia do licenciamento é o fato da firma internacional (franqueadora) também auxiliar nas atividades de marketing, organização e gerenciamento da firma entrante (franqueada) (HONÓRIO e RODRIGUES, 2005).

Deve-se ter cuidado para não confundir o licenciamento com as franquias, mais comumente chamadas de *franchising*, já que essas últimas configuram uma técnica mais completa e abrangente que o licenciamento. As franquias, mais comumente chamadas de *franchising*, são um método para a comercialização de produtos e serviços. Atualmente, esse procedimento é o mais utilizado pelas empresas. Forte e Sette (2005) explicam que a franquia é um método pelo qual as empresas obtêm lucros a partir de uma fórmula de negócios bem sucedida ao se expandir para o exterior com um investimento mínimo (BLOMSTERMO, SHARMA e SALLIS, 2006).

Além de conceder a permissão ao franqueado de utilização do nome, processo, método, ou de uma marca registrada, a empresa assiste o franqueado nas atividades da franquia e ou fornece matérias-primas. O franqueador tem, geralmente, um grau maior de controle sobre a

qualidade do produto se comparado ao licenciador. O pagamento é similar ao licenciamento, no entanto o franqueado paga uma taxa inicial e dispõe de uma parcela de suas vendas ou rendimentos para a empresa franqueadora (KHAMBATA e AJAMI, 1992; ROOT, 1987 e HARRIS e WHEELER, 2005).

A maior desvantagem dessa modalidade está ligada aos problemas de garantia do controle de qualidade e dos padrões operacionais. Conseqüentemente, os contratos de franquia devem ser concebidos com rigor, estabelecendo-se cláusulas para a resolução de possíveis problemas litigiosos. Outras dificuldades relacionadas às franquias estão ligadas com a necessidade de se realizar ajustes ou adaptações no curto prazo, em produtos ou serviços padronizados. Por exemplo, alguns produtos podem precisar de adaptações para atender aos anseios da população de um país estrangeiro (KHAMBATA e AJAMI, 1992).

No *franchising* há pouco controle diário, porém no contrato de manufatura há um completo controle técnico e de gerenciamento interno. O modo de contrato de manufatura é escolhido com pressupostos da vantagem competitiva como a inimitabilidade dos produtos e serviços negociados (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

No **contrato de manufatura** a empresa contrata uma empresa doméstica para fornecer serviços de manufatura. Este arranjo é parecido com a integração vertical, exceto que, em vez de estabelecer sua própria planta para produção, as empresas interessadas subcontratam a fabricação. A subcontratação pode ocorrer de duas formas. No primeiro caso, existirá um contrato para produção integral de bens com uma planta local. A outra forma é por meio de um contrato de serviços de manufatura parcial com uma firma prestadora de serviços (KHAMBATA e AJAMI, 1992).

O contrato de manufatura trata-se de uma modalidade que visa conseguir maior competitividade para a empresa contratante, pois esta não precisará fabricar os produtos no país de origem para depois realizar o embarque dos mesmos até o país de destino. Entretanto, a responsabilidade comercial e de distribuição dos produtos é da empresa contratante (MINERVINI, 1997).

O contrato de manufatura tem a vantagem de expandir a habilidade de produção da empresa contratante, a um custo baixo. É como se a empresa pudesse diversificar verticalmente sua produção, sem um compromisso total de recursos. Entretanto, a empresa estará privando-se de algum controle sobre a produção. Isto porque, a empresa contrata uma firma local para fornecer serviços específicos (KHAMBATA e AJAMI, 1992).

O método *joint ventures* etimologicamente significa investimento de sociedade de risco por meio do qual os investidores estrangeiros que se unem a empresários locais, por razões econômicas e políticas. A produção estrangeira, em termos do tipo de propriedade e de controle administrativo, pode se dar por meio do estabelecimento e ou aquisição de uma planta, com propriedade e controle administrativo total pela firma entrante, ou por meio de uma *joint venture*, com propriedade e controle administrativo partilhado entre a firma entrante e um ou mais parceiros locais, os quais usualmente representam a firma estrangeira no local (ROOT, 1994).

Por meio de *joint venture*, a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com sócios locais, empresas e ou autoridades, com a finalidade de estabelecer uma nova entidade no mercado-alvo. Os principais benefícios desta modalidade são o potencial de retorno do capital investido e o maior controle sobre as operações (ROOT, 1994).

Essa estratégia de internacionalização fornece meios para reduzir os riscos políticos e econômicos dos parceiros e, na aquisição de uma companhia existente, oferece um menor risco na entrada em mercados dotados de barreiras legais e culturais (KEEGAN e GREEN, 1999).

2.1.3 Exportação

A exportação é considerada a forma mais tradicional, conhecida e objetiva de ingresso no mercado externo. A maioria das empresas, principalmente as de pequeno porte, utilizam a exportação como a única opção de venda de seus produtos em mercados externos (KOTABE e HELSEN, 2000).

Os principais atrativos desse tipo de modalidade são a minimização dos custos e dos riscos (STÖTTINGER e SCHLEGELMILCH, 1998).

Assim, a exportação é considerada a mais acessível estratégia de internacionalização, motivo pelo qual a maioria das firmas iniciam as suas atividades no mercado estrangeiro, seja de forma indireta ou direta (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

A **exportação indireta** se opera quando empresas inexperientes exportam, por iniciativa própria ou a pedidos específicos de clientes do exterior, para obter conhecimento acerca do funcionamento do mercado internacional. A literatura prescreve que essas

intermediárias são encontradas nos mercados incumbidos da exportação de frutas. E, por último, as empresas de gestão exportadoras são pessoas jurídicas que, mediante remuneração, assumem o ônus de administrar as atividades de comercialização para o mercado externo (KOTABE e HELSEN, 2000).

Nesse modo a firma que executa a exportação, não possui necessidade de investimento ou presença no país de destino. A firma está mais voltada para as transações domésticas, dos seus produtos com outras empresas do seu país de origem, que por sua vez fazem também operações desses produtos para o exterior. Então, é possível afirmar que os exportadores estabelecidos são intermediários que podem ser firmados no mesmo país do produtor além de poderem vender a produção para o mercado externo (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

Isto posto, esse método indireto de exportação é frequentemente empregado pelas empresas principiantes, pois exige pouco investimento e não há necessidade de se ter um setor responsável pelas exportações, diminuindo, assim, os custos administrativos. Acrescente-se a inexistência de riscos elevados (JOHANSON e VAHLNE, 1977; WEIDERSHEIM-PAUL, 1975).

A forma mais usual de exportação indireta é aquela que se utiliza de intermediários domésticos, por exemplo, as empresas de comércio exterior. Tendo as empresas conquistado experiências com as exportações e almejando retorno financeiro vultoso, elas partem para um objetivo maior, lançando mão da exportação indireta, na qual as próprias organizações controlam as suas atividades. Daí se percebe a necessidade de um maior investimento, afluindo para um risco mais elevado (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

A atividade de venda na **exportação direta** é realizada pelo fabricante a um distribuidor, no estrangeiro, ou então diretamente ao consumidor final. Esse método exige da empresa uma criação de um departamento interno especializado, onde ficarão concentradas todas as atividades relacionadas à exportação. A exportação direta pode realizar suas atividades por meio dos seguintes canais de comercialização: distribuidor, filial de vendas, vendas pelo correio ou venda direta ao consumidor, vendedor direto, associação de exportadores, consórcio de exportação, agente ou representante no exterior, dentre outros (ROOT, 1994; ROSENBLOON, 2002).

As exportações diretas apresentam também filiais ou subsidiárias no exterior, responsáveis pelas vendas e distribuição dos produtos; representantes que negociam com mercados externos; e distribuidores que representam a empresa no país exportador. As

principais vantagens da exportação direta são: (1) a identificação de oportunidades de implementação de um canal próprio de distribuição no estrangeiro, (2) o controle e gerenciamento da comercialização e (3) a agilidade do fluxo de informações obtendo uma comunicação mais coerente com o mercado externo (KEEGAN e GREEN, 1999).

Em contrapartida, as desvantagens estão relacionadas ao custo, por causa da necessidade de maiores investimentos em recursos financeiros, humanos e físicos, para montar a estrutura adequada (CORT, GRIFFITH e WHITE, 2007).

A exportação pode ser considerada ocasional ou ativa. Na exportação ocasional o grau de envolvimento é passivo, ou seja, a firma exporta esporadicamente. Na exportação considerada ativa a firma se compromete a elevar de modo assíduo o volume de exportações para um mercado específico (VIEIRA, 2001).

Do ponto de vista da economia nacional a obtenção de divisas pelo o país e obtenção de recursos para pagamento das importações são os principais motivos para exportar; além disso, o exportador para absorver tecnologia é de certa forma, impelido a alcançar maior produtividade. O autor acrescenta que a política de comércio exterior brasileira deve atentar para diversos fatores, tais como: (a) trabalhar a imagem do país no exterior; (b) ampliar a integração regional, com uma postura e efetiva cooperação; e (c) inserir a política de comércio exterior no contexto da política econômica, industrial, educacional e agrícola, qualificando o exportador e o produto. Dentre as razões das atividades exportadoras estão à absorção das sazonalidades do mercado interno, e conseqüente redução nos riscos, além do aumento de prestígio para a empresa e o atendimento das necessidades do país importador (VASQUEZ, 2003).

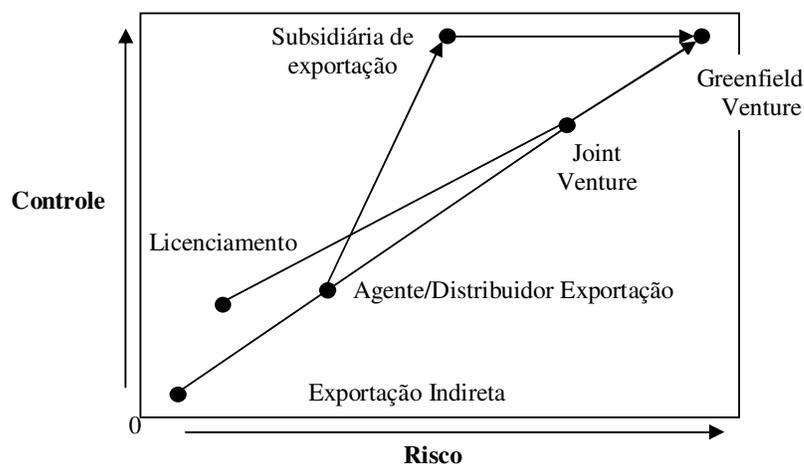


Figura 5: Evolução das decisões de modos de entrada. Fonte: Root (1994, p. 18).

Por fim, é relevante ressaltar que existe uma dinâmica entre as estratégias de internacionalização. Uma vez iniciada a atividade internacional, as empresas gradualmente evoluem em um padrão relativamente previsível, na medida em que assumem o controle sobre a comercialização ou desenvolvem habilidades de transferência de recursos, capacidades e competências de gestão e produção para o país hospedeiro. Essa evolução é apresentada na Figura 5. Ressalta-se que dadas restrições impostas quanto ao tamanho, por exemplo, as companhias podem não envolver-se na criação de uma subsidiária de exportação (ROOT, 1994; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

Sharma e Erramilli (2004) lançaram um *framework* que tem como fito arquitetar uma teoria capaz de elucidar formas de exportação, produção no país hospedeiro e formas de comercialização, baseada em quatro variáveis: (1) probabilidade de a firma estabelecer vantagem competitiva na produção no mercado estrangeiro; (2) probabilidade de estabelecer vantagem competitiva na comercialização própria no mercado estrangeiro; (3) habilidade de transferir recursos para atividade de produção; (4) habilidade de transferir recursos para atividade de comercialização.

Os recursos de produção e comercialização da firma contribuem para o desenvolvimento de vantagem competitiva. Os recursos de comercialização são os recursos específicos à firma relacionados com as operações de comercialização (Ex.: os recursos baseados em conhecimento) e recursos tangíveis associados com a realização de atividades vinculadas à comercialização dos produtos. Os recursos de comercialização são classificados em duas categorias: ativos relacionais, como o relacionamento com clientes, distribuidores, fornecedores e acionistas e ativos intelectuais como o conhecimento sobre as condições de mercado. Os recursos de produção incluem habilidades, conhecimentos específicos e recursos tangíveis necessários para converter o conhecimento em produtos. Superioridade em maquinário relacionado à produção, *layout*, rotinas de produção, tecnologia patenteada, procedimentos e rotina organizacional são alguns dos exemplos de recursos específicos à firma para as atividades de produção (SRIVASTAVA, SHERVANI e FAHEY, 1998).

Sharma e Erramilli (2004) preconizam que se a empresa intuir que pode estabelecer uma vantagem competitiva exclusivamente com atividades relacionadas com a produção, estabelece suas instalações de produção no mercado hospedeiro para utilizá-lo como fonte no intuito de abastecer diferentes mercados. No entanto, se a empresa também pode estabelecer uma vantagem competitiva com atividades relacionadas à comercialização, locando a sua

operação de produção no mercado local com a utilização da exportação para servir ao mercado hospedeiro. A produção e a comercialização da firma estão relacionadas com a habilidade de estabelecer uma vantagem competitiva adequada ao mercado hospedeiro.

A transferência dos recursos de uma firma local para os países hospedeiros pode ser realizada internamente ou via modos do mercado. A preferência entre essas alternativas depende da capacidade da empresa em gerar vantagem competitiva aos países hospedeiros. Sharma e Erramilli (2004) explicam que as empresas empregam os modos internos, quando possuem deficiências na habilidade de transferência dos recursos geradores de vantagem. Essa habilidade é determinada por duas dimensões: (1) recursos que possuem características imperfeitamente imitáveis, impossibilitando a transferência desses recursos para as firmas parceiras e (2) a inabilidade das empresas do país hospedeiro em receber e absorver seus recursos (MADHOK, 1997).

<i>ATIVIDADES DE PRODUÇÃO</i>		<i>ATIVIDADES DE COMERCIALIZAÇÃO</i>		Modo de entrada sob a perspectiva da VBR
Probabilidade de a firma estabelecer vantagem no país hospedeiro	Habilidade de a firma transferir recursos aos parceiros no país hospedeiro	Probabilidade de a firma estabelecer vantagem no país hospedeiro	Habilidade de a firma transferir recursos aos parceiros no país hospedeiro	
Baixa	(não se aplica)	Baixa	(não se aplica)	Não entra; Exportação Indireta
Baixa	(não se aplica)	Alta	Alta	Exportação direta via intermediários
Baixa	(não se aplica)	Alta	Baixa	Exportação direta via canais próprios
Alta	Alta	Alta	Alta	Contratual (licenciamento)
Alta	Alta	Alta	Baixa	<i>Joint Venture</i> de produção
Alta	Baixa	Alta	Alta	<i>Joint Venture</i> de comercialização
Alta	Baixa	Alta	Baixa	Subsidiária própria

Quadro 5: Explicação da VBR para decisões de modos de entrada. Fonte: Sharma e Erramilli (2004, p. 11).

Ligadas a estas dimensões, decisões de locação e controle acerca das estratégias de internacionalização para em seguida, em análise cruzada, resulta em sete modos de entrada específicos: (1) exportação indireta, (2) exportação direta via intermediários do país estrangeiro, (3) exportação direta via canais controlados pela companhia, (4) contratos (licenciamento e aliança estratégica), (5) produção conjunta, (6) *joint venture* e (7) estabelecimento de subsidiária própria. Para cada um destes modos de operação, a VBR promove explicações, destacando suas semelhanças, causas e desacordos. A sinopse dos

argumentos de Sharma e Erramilli (2004) consta no Quadro 5.

Após discutir os conceitos de estratégias internacionais e o modo de entrada em novos mercados, a próxima seção apresenta o grau de internacionalização que será utilizado como alicerce para o desenvolvimento das atividades neste estudo.

2.2 Grau de Internacionalização

O comércio internacional tem se transformado, cada vez mais, num importante mecanismo de afirmação econômica e cultural para países e empresas que buscam se inserir competitivamente nos mercados mundiais. Esta inserção requer da organização uma mudança de postura global para o modo transnacional de administração, tornando-se necessário promover mecanismos que facilitem a antecipação e adaptação a essa mudança, o que leva à necessidade de sistemas de medição de desempenho. Nessa perspectiva, o sistema de medição de desempenho tem sido tema de relevância crescente, nos últimos dez anos, nos negócios e no meio acadêmico. Um razoável número de *papers* discute a melhor forma de identificar fatores que influenciam diretamente no desempenho. Apesar da importância do assunto, não há um consenso nas pesquisas teóricas e empíricas com relação às suas classificações e conceituações. Os pesquisadores se referem ao termo medição de desempenho como mensuração de desempenho, avaliação de desempenho, indicadores de *performance* e indicadores de desempenho (BOGAN e ENGLISH, 1997; NEELY, BOURNE e KENNERLEY 2000; SHANK e GOVINDARAJAN, 1999; ECCLES, 2000; KAPLAN e NORTON, 2001; CARLSSON, 2006).

Nesta pesquisa, será adotado o termo *performance*, que se utiliza de um conjunto de medidas e indicadores para verificar o desempenho de um setor exportador de ACC. Para abordar esse tema de maneira mais abrangente, este capítulo está estruturado em três subitens. Em primeiro lugar, procura-se esclarecer e classificar as limitações dos sistemas tradicionais de medição de desempenho. Em segundo, argumenta-se sobre a utilização de novos métodos de medição. Por fim, discorre-se com mais vagar a respeito do método de desempenho que será empregado no estudo empírico.

A relação entre desempenho e internacionalização de firmas intensificou uma extensa pesquisa interdisciplinar, ao longo de três décadas. Pesquisadores examinaram a ligação entre

o desempenho e o grau de internacionalização, na condição de se comprovar que a expansão internacional é diretamente proporcional ao sucesso financeiro (RAMASWAMY, 1992, SULLIVAN, 1994, ANNAVARJULA e BELDONA, 2000).

Nos estudos anteriores, entre os anos de 1970 e 1980, a hipótese da relação linear entre desempenho financeiro e grau de internacionalização (GDI) era confirmada, porém utilizavam-se somente os benefícios trazidos pela internacionalização. Vernon (1971) afirmou haver uma relação positiva entre indicadores de desempenho, como retorno sobre o investimento (ROI) e a expansão internacional da empresa. Já na década de 1990, levaram-se em consideração os riscos que são inerentes à internacionalização de uma firma, admitindo não só os benefícios, mas também os custos que em muitos casos até ultrapassam os benefícios, quando se possui um maior nível de internacionalização (GERINGER, BEAMISH e DA COSTA, 1989; RAMASWAMY, 1995; GOMES e RAMASWAMY, 1999).

Dunning (1993) declarou que mercados estrangeiros menos saturados proporcionam às empresas os meios de manter e ampliar ganhos explorando o mercado global. Sullivan (1994) afirma que há contradições na condicionalidade de desempenho financeiro ligado à diversificação em negócios internacionais. O escopo da teoria empresarial internacional discute uma relação positiva entre o desempenho da empresa e seu grau de internacionalização (CARLSSON, 2006).

Grant (1991) identificou dois tipos de estudos que fazem a ligação entre desempenho e internacionalização. O primeiro tipo investigou se as empresas internacionalizadas ultrapassaram as rivais domésticas. O segundo tipo comparou somente as empresas internacionais baseado em algum índice como o grau de internacionalização (VERNON, 1971; COLLINS, 1995, 1991).

O grau de internacionalização foi mensurado por meio do quociente das vendas para o estrangeiro com vendas totais de acordo com Grant et al. (1988) e Geringer et al. (1989), por somatório do total de ativos externos conforme a pesquisa de Ramaswamy (1993) ou até mesmo a razão entre número de empregados estrangeiros locais com o total de empregados (KIM et al., 1989).

Em outros estudos compilados por Sullivan (1994), baseados nas pesquisas de Stopford e Dunning (1983), Daniels e Bracker (1989), Stopford e Wels (1972), percebe-se que esses autores também ampararam a escolha de uma variável singular, para a mensuração do grau de internacionalização, entretanto cada autor utiliza como objeto de estudo uma variável

específica, o que resulta em uma enorme variedade de formas de medição, tornando cada vez mais complexa a adoção de um modelo. Por se tratar de um assunto tão intrincado com vários atributos, Sullivan (1994) demonstra que a medição a partir de um único item resulta em uma avaliação falsa, com distorções nas relações das variáveis que constituem a internacionalização (CHRISTOPHE e LEE, 2005).

Para Sullivan (1994) não existe uma forma consensual de medição para o grau de internacionalização de uma firma. O referido autor fez um levantamento das pesquisas empíricas que relacionam desempenho e internacionalização das empresas, por meio do qual foi entrado que os resultados se revelaram contraditórios tendo concluído que os mesmos foram conseqüência em grande parte da desconsideração, por alguns autores, da construção de um robusto arcabouço teórico de negócios internacionais.

Nessas pesquisas, os autores, confiando nas estruturas de abordagem instrumental livremente estruturada ou mesmo nas estruturas de abordagem instrumental indutiva não-estruturada, tentam deduzir o grau de internacionalização de uma empresa por um exame de sua evolução, da sua estrutura e dos processos de relações entre suas características demográficas, estratégias de mercado, estratégias organizacionais, características de produtos e de atitude de expansão internacional.

Então, Sullivan (1994) proveu uma medida de internacionalização que combinou desempenho (relação de vendas externas com vendas totais), estrutural (relação de ativos estrangeiros com ativos totais e quantidade de subsidiárias), e dimensões atitudinais (a experiência internacional da cúpula administrativa e a dispersão psíquica dos países nas quais a empresa opera). Esse método construiu uma medida multidimensional que também recebeu duras críticas de Ramaswamy et al. (1996). Enfim, não há uma medida aceita universalmente para a mensuração do grau de internacionalização.

Para Sullivan (1994) o grau de internacionalização de uma firma deve possuir basicamente três pilares: desempenho, estrutura e atitude. Partindo-se desses atributos, após estudar 74 empresas industriais listadas no *ranking* das 100 (cem) empresas norte-americanas com a maior receita externa da revista Forbes no período de 1979 a 1990, o autor elaborou uma combinação linear de variáveis significativas para a mensuração do grau de internacionalização, que estão demonstradas no Quadro 6.

DOI_{INTS} = FSTS + FATA + OSTTS + PDIO + TIMIE	
DOI_{INTS}	Escala do grau de internacionalização
FSTS	Vendas externas/vendas totais
FATA	Ativos no exterior/ativos totais
OSTS	Subsidiárias no exterior/total de subsidiárias
PDIO	Dispersão psíquica das operações internacionais
TMIE	Experiência internacional da alta gerência

Quadro 6 - Fórmula do Grau de Internacionalização de Sullivan (1994). Fonte: Sullivan (1994), adaptado.

Após o lançamento da fórmula, começaram a surgir críticas quanto à confiabilidade da combinação linear de Sullivan (1996) e Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) foram os primeiros a divergir da metodologia utilizada por ele. Os críticos apontaram a arbitrariedade de Sullivan ao expor sua receita e indagaram: Como pode um assunto tão complexo se limitar somente as variáveis apresentadas na combinação de Sullivan? Serão essas às variáveis exatas que medem o grau de internacionalização de uma firma? Não se pode ter outras variáveis que agreguem valor à fórmula?

Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) mencionaram em sua crítica que não há conhecimento suficiente sobre o assunto que possa ser desenvolvido por um modelo, pois suas variáveis ainda não foram devidamente exploradas.

Os estudos sobre o grau de internacionalização, até então, não permitem a construção de indicadores agregados capazes de captar toda a sua complexidade. Possivelmente devido a esses fatos expostos que autores tentam ajustar a fórmula de Sullivan da maneira mais conveniente, em cada segmento, para resgatar a medição do grau de internacionalização das empresas.

GDI = AEAT + PIPBT + PEPT + DPOI + EID	
GDI	Grau de internacionalização
AEAT	Ativos gerados por meio de operações no exterior em relação aos ativos totais do Banco
PIPBT	Número de produtos ou serviços internacionais oferecidos pelo Banco em relação ao número total de produtos que os grandes bancos transnacionais oferecem
PEPT	Patrimônio do Banco no exterior em relação ao patrimônio total
DPOI	Dispersão psíquica das operações internacionais. Atribui-se pontuação de 0,1 pela presença de uma ou mais unidades organizacionais em cada uma das dez zonas psíquicas mundiais
EID	Experiência internacional dos dirigentes. É mensurada em termos da proporção do tempo de trabalho com atividades internacionais em relação ao tempo de carreira

Quadro 7 - Fórmula do Grau de Internacionalização de Silva e Fernandes (1999). Fonte: Silva e Fernandes (1999), adaptado.

Silva e Fernandes (1999) adaptaram a fórmula de Sullivan (1994) para aferir o grau de internacionalização do Banco Bamerindus entre 1989 a 1995. O Grau de Internacionalização (GDI) da fórmula referida acima considerou três dimensões: a do desempenho, relacionadas aos eventos que ocorrem no exterior, estrutura que arrola os recursos do exterior e a atitude na qual define a orientação do grupo dirigente em relação às operações internacionais.

Silva e Fernandes (1999) foram os pioneiros no Brasil em testar a fórmula de Sullivan no setor bancário. No Quadro 7 nota-se algumas alterações na sua forma original consistindo as adaptações dos autores.

Forte e Sette (2005) optaram pela formulação de variáveis alternativas, adaptando o modelo original de Sullivan (1994), devido à dificuldade de serem obtidas informações necessárias, já que as empresas não disponibilizaram dados referentes à vida pessoal e educacional dos gestores ligados ao comércio exterior.

GIN = VETV + ATEX + SETS + DPOI + EIMI	
GIN	Escala do grau de internacionalização
VETV	Vendas externas sobre o total de vendas
ATEX	Número de atividades exercidas no exterior
SETS	Número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias
DPOI	Dispersão psíquica das operações internacionais
EIMI	Experiências internacionais da empresa com o mercado internacionalizado

Quadro 8 - Formula do Grau de Internacionalização de Sette e Forte (2005). Fonte: Forte e Sette (2005), adaptado.

A fórmula adaptada de Forte e Sette (2005) foi utilizada nas empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento, vinculadas ao Sindicato das Indústrias de Mármore e Granito – SIMAGRAN do Estado do Ceará, que buscaram se internacionalizar. Forte e Sette (2005) chegaram à fórmula exposta no Quadro 8.

Os indicadores alternativos utilizados no trabalho foram elaborados por Forte e Sette (2005), que contribuíram para o cálculo do grau de internacionalização do setor calçadista brasileiro, tendo sido modificado por Forte, Moreira e Moura (2006) resultando na seguinte fórmula, demonstrada na Quadro 9.

GIN= VEVT + SEST + DP + AIN + NAT	
GIN	Escala do grau de internacionalização
VEVT	Vendas externas sobre o total de vendas
SEST	Número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias
NAT	Número de atividades diferentes exercidas pela empresa no exterior
DP	Dispersão psíquica
AIN	Relação entre a quantidade de anos na atividade internacional da empresa estudada e a quantidade máxima de anos de fundação da amostra

Quadro 9. Formula do Grau de Internacionalização de Forte, Moreira e Moura (2006). Fonte: Adaptada dos autores Forte, Moreira e Moura (2006).

A seguir os cinco indicadores selecionados:

Vendas externas/vendas totais: a participação do faturamento da empresa com as exportações, no faturamento total, e equivalem às vendas para o exterior mais as vendas obtidas no mercado interno. Considera-se que quanto maior for o valor desse indicador, mais internacionalizada será a empresa;

Número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias: obtido pela soma simples do número de subsidiárias da empresa fora do país dividido pela quantidade total de subsidiárias. Considera-se que quanto maior for o valor desse indicador, mais internacionalizada será a empresa;

Dispersão psíquica: revela a proximidade cultural dos países para onde a empresa exporta em relação ao Brasil. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975 apud ROCHA 2004) definem distância psicológica como fatores que inibem ou dificultam o fluxo de informações entre a firma e o mercado.

Este indicador foi obtido com base no trabalho de Leite, Rocha e Figueiredo (1988), no qual identifica a percepção dos executivos quanto às diferenças e semelhanças culturais entre os países e de sua influência na decisão de mercados para exportação. O Quadro 10 apresenta os índices criados pelos autores.

Para Leite, Rocha e Figueiredo (1988), quanto maior o valor do indicador, menor o grau de internacionalização. Isto significa que uma empresa que realiza negócios com países relativamente distantes culturalmente é considerada mais internacionalizada.

Países	Proximidade cultural	Países	Proximidade cultural	Países	Proximidade cultural
África do Sul	17	Estados Unidos	22	Nigéria	16
Alemanha	15	França	23	Noruega	12
Angola	16	Grand Cayman	32	Paraguai	31
Argélia	13	Grécia	14	Peru	24
Argentina	34	Guiné Equatorial	16	Polônia	9
Austrália	20	Holanda	18	Portugal	35
Áustria	15	Hong-Kong	1	Reino Unido	19
Bélgica	18	Índia	6	República Tcheca	7
Bolívia	27	Israel	10	Rússia	2
Canadá	21	Itália	26	Síria	5
Chile	30	Iugoslávia	11	Suécia	8
China	1	Japão	4	Suíça	23
Cingapura	1	Kwait	3	Taiwan	1
Colômbia	28	Líbia	5	Trinidad Tobago	32
Cuba	32	Luxemburgo	18	Turquia	14
Equador	27	México	32	Uruguai	33
Espanha	25	Nassau	32	Venezuela	29

Quadro 10 – Dispersão psíquica. Fonte: Leite, Rocha e Figueiredo (1988).

Para a pesquisa o indicador de dispersão psíquica foi dividido em 35 partes a partir da relação entre a maior dispersão possível que é igual a 1 e a menor dispersão psíquica possível que é igual a 0,03, como apresentado no Quadro 11.

Na apuração do grau de internacionalização, foi atribuído ao DPOI (Dispersão Psíquica das Operações Internacionais) o indicador referente ao país de maior relevância de destino de suas exportações (FORTE e SETTE, 2005).

Relação entre a quantidade de anos na atividade internacional da empresa estudada e a quantidade máxima de anos de fundação da amostra: o indicador retrata como empresas mais internacionalizadas, aquelas que iniciaram a sua primeira atividade internacional antes das demais. Para o estudo, o indicador foi obtido a partir da relação entre a quantidade de anos na atividade internacional da empresa estudada e a quantidade máxima de anos de fundação da amostra. Quanto maior for o indicador, mais internacionalizada será a empresa;

Países	Proximidade cultural	Países	Proximidade cultural	Países	Proximidade cultural
África do Sul	0,54	Estados Unidos	0,4	Nigéria	0,57
Alemanha	0,6	França	0,37	Noruega	0,69
Angola	0,57	Grand Cayman	0,12	Paraguai	0,15
Argélia	0,66	Grécia	0,63	Peru	0,34
Argentina	0,06	Guiné Equatorial	0,57	Polónia	0,77
Austrália	0,46	Holanda	0,52	Portugal	0,03
Áustria	0,6	Hong-Kong	1	Reino Unido	0,49
Bélgica	0,52	Índia	0,86	República Tcheca	0,83
Bolívia	0,26	Israel	0,74	Rússia	0,97
Canadá	0,43	Itália	0,29	Síria	0,89
Chile	0,17	Iugoslávia	0,72	Suécia	0,8
China	1	Japão	0,91	Suíça	0,37
Cingapura	1	Kwait	0,94	Taiwan	1
Colômbia	0,23	Líbia	0,89	Trinidad Tobago	0,12
Cuba	0,12	Luxemburgo	0,52	Turquia	0,63
Equador	0,26	México	0,12	Uruguai	0,09
Espanha	0,32	Nassau	0,12	Venezuela	0,2

Quadro 11 – Índices para avaliação da dispersão psíquica. Fonte: Forte e Sette (2005).

Número de atividades diferentes exercidas pela empresa no exterior: esse indicador reflete quantas das seguintes atividades a empresa realiza com o mercado externo: exportação, importação, contrato de produção, subsidiária no exterior e ou outras. O indicador é obtido a partir do somatório da quantidade de atividades exercidas pela empresa, dividido pela quantidade total das atividades possíveis de serem exercidas (cinco). Quanto maior for o indicador, mais internacionalizada será a empresa.

Esse modelo (Quadro 12) será utilizado no estudo empírico para verificação do grau de internacionalização das firmas do setor de (ACC), comparando-o com o desempenho financeiro das mesmas. A seguir os cinco indicadores selecionados:

GIN= VEVT + AEAT+SEST + PD + AIAF	
GIN	Escala do grau de internacionalização
VEVT	Vendas externas/vendas totais
AEAT	Ativos no exterior/ativos totais
SEST	Número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias
DP	Dispersão Psíquica - a soma das porcentagens três blocos econômicos com os maiores volumes de exportação da empresa, com as respectivas porcentagens de exportação.
AIN	Relação entre a quantidade de anos na atividade internacional da empresa estudada e a quantidade máxima de anos de fundação da amostra:

Quadro 12. Formula do Grau de Internacionalização (2006). Fonte: Elaborado pela autora. Sullivan (1994), adaptado.

Vendas externas/vendas totais: a participação do faturamento da empresa com as exportações, no faturamento total, e equivale às vendas para o exterior mais a vendas obtidas no mercado interno. Considera-se que quanto maior for o valor desse indicador, mais internacionalizada será a empresa;

Ativos no exterior/ ativos totais: obtido pela soma simples do número de ativos totais da firma fora do país dividido pela quantidade total de ativos. Considera-se que quanto maior for o valor desse indicador, mais internacionalizada será a empresa.

	PAÍS-DESTINO	Exportações 2006 Valores em US\$ FOB	Participação 2006 (%)	(%)	Índice	Blocos Econômicos
1	Estados Unidos	141.301.311	68,3			
2	Canadá	8.965.822	4,3	73,9	0,74	NAFTA
3	México	2.610.430	1,3			
4	Itália	6.619.288	3,2			
5	Reino Unido	5.274.382	2,5			
6	Holanda	3.285.075	1,6			
7	Alemanha	3.267.780	1,6	12,4	0,12	UNIÃO EUROPÉIA
8	França	2.566.008	1,2			
9	Espanha	2.521.406	1,2			
10	Portugal	2.340.309	1,1			
11	Rússia	3.952.326	1,9	2,6	0,03	APEC
12	Austrália	1.456.063	0,7			
13	Líbano	4.633.657	2,2	2,2	0,02	ORIENTE MÉDIO
14	África do Sul	2.213.977	1,1	1,1	0,01	AFRICA
15	Vietnã	1.659.579	0,8	0,8	0,008	ASEAN
16	Demais Países	14.232.058	6,9	6,9	0,07	Demais Blocos

Quadro 13 – Índices para avaliação de Dispersão Psíquica (2006). Fonte: Elaborado pela autora (CIN/FIEC, 2006), adaptado.

Número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias: obtido pela soma simples do número de subsidiárias da empresa fora do país dividido pela quantidade total de subsidiárias.

Distância Psíquica: obtido pela razão do somatório dos percentuais de exportação dos três

principais destinos de uma firma sobre seus respectivos índices de participação de cada bloco econômico nas exportações brasileiras de ACC. Considera-se que quanto maior for o valor desse indicador, mais internacionalizada será a empresa Quadro 13.

Relação entre a quantidade de anos na atividade internacional da empresa estudada e a quantidade máxima de anos de fundação da amostra: o indicador retrata como empresas mais internacionalizadas, aquelas que iniciaram a sua primeira atividade internacional antes das demais. Para o estudo o indicador foi obtido a partir da relação entre a quantidade de anos na atividade internacional da empresa estudada e a quantidade máxima de anos de fundação da amostra. Quanto maior o indicador, mais internacionalizada é a empresa.

2.3 Considerações Finais

Após a apresentação de vários modelos e estratégias de internacionalização em países externos, conclui-se que a internacionalização pode ser considerada um amplo processo de aprendizado, baseada em vantagens competitivas que a firma contrai no país de origem ou por meio da venda de produtos ou serviços em outros países.

A maioria das pesquisas que examinam a conexão entre internacionalização e desempenho tem suas raízes na perspectiva baseada em recursos (BARNEY, 1991).

Esta perspectiva tem suas origens, na teoria da organização industrial. De acordo com essa teoria, o desempenho de uma empresa é influenciado pela eficiência na utilização de um feixe de recursos (tangível ou intangível) que são inerentes à organização. Exemplos desses recursos incluem o conhecimento específico, trabalho qualificado, capital intelectual, e estrutura organizacional.

No contexto de uma organização internacional, recursos com implicações no desempenho incluem diversidade de produtos, processos e mercados, além do conhecimento específico de cada firma. Esses aspectos não só são fundamentais para alcançar fatores econômicos superiores, mas também para erguer barreiras de entrada para competidores potenciais na arena internacional.

CAPÍTULO 3

SETOR EXPORTADOR DE AMÊNDOAS DA CASTANHA DE CAJU

A internacionalização das firmas brasileiras vem tendo interesse crescente nas pesquisas desenvolvidas por vários autores. É notório que cada vez mais as empresas se inserem no comércio internacional, principalmente por meio das exportações. Na ótica governamental, isto significa elevados saldos na balança comercial, enquanto que, para as organizações, representa uma superior economia de escala, reduzindo a dependência com o mercado interno.

O agronegócio do caju brasileiro, assim como os outros setores da economia, vêm obtendo um processo progressivo na internacionalização dos mercados, em que destaca-se o segmento da Amêndoa de Castanha de Caju, considerado, um dos prioritários, do ponto de vista do governo, devido à sua relevância no papel que desempenha no plano dos negócios internacionais (CABRAL, 2005).

O caju é nativo do nordeste brasileiro, porém desde o século XVI sua semente tem sido levada pelos portugueses para introduzi-la na Índia e, posteriormente, na África. Foram os índios Tupis que alcunharam o fruto nordestino de *acaju*, que se transformou em caju quando traduzido para o português, *cashew* na língua inglesa e *acajou* ou somente *cajou* em francês. Cientificamente, o cajueiro é denominado de *Anacardium occidentale* L.

A castanha é o fruto propriamente dito, e o pedúnculo floral é o pseudofruto. O caju mede aproximadamente, dependendo do seu tipo, de três a cinco centímetros de comprimento e de dois a três e meio de largura. Um cajueiro produz cerca de 30 kg de caju por ano, e tem uma vida produtiva de aproximadamente vinte anos.

Depois da colheita, o caju só possui uma vida útil de vinte e quatro horas por causa da fragilidade da película que o envolve, ficando exposto a fungos e leveduras estabelecendo um acelerado processo fermentativo.

A safra no Brasil inicia-se em agosto no estado do Piauí e prolonga-se até fevereiro no estado da Bahia. Tradicionalmente, a safra gira em torno de 200.000 toneladas, podendo majorar nos anos vindouros por meio das técnicas inovadoras de substituição de copa de cajueiros anões sendo implantados nas regiões.

3.1 Antecedentes históricos

Em 1941, durante a II Guerra Mundial, a agroindústria do caju estréia no Brasil. Naquele período, a cultura do caju era extrativista e o cultivo explorava somente a extração do Líquido da Castanha de Caju (LCC).

O LCC era considerado naquele conflito militar, de acordo com Leite (1994), um produto estratégico para a economia americana. Após o término da guerra, e com o aparecimento de produtos substitutos, ocorreu a queda dos preços do LCC do Brasil.

Todavia, na segunda metade da década de 1960, houve uma política de incentivos fiscais e financeiros dirigida pelo governo para a consubstanciação do parque industrial brasileiro.

Já na década de 1970, o governo interveio com a regulamentação dos preços por meio de políticas protecionistas de mercados e insumos, além de injetar subsídios no setor agroindustrial do caju por meio do crédito rural. Com essas medidas, a Amêndoa de Castanha de Caju (ACC) conquista o primeiro lugar na pauta de exportações do Estado do Ceará.

No entanto, o segmento cajucultor brasileiro teve grandes crises, principalmente, em 1980, 1981 e 1983, com as secas que castigaram o Nordeste brasileiro, principal produtor deste setor.

Partiu-se, na década de 1990, para a recuperação da cajucultura, utilizando-se de novas técnicas, com a introdução do cajueiro anão-precoce, o sistema de produção baseado em mudas, irrigação, clones, além do nascimento de mini-fábricas de processamento de castanha de caju, focando os esforços nos estados do Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte.

Posteriormente, neste mesmo período, houve a criação de programas, que serviram como instrumentos facilitadores voltados para a exportação, como: Programa Especial de Exportações (PEE), Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), Sindicato dos Produtores de Caju (SINCAJU), Sindicato das Indústrias de Caju (SINDICAJU). Nesta época a ACC foi responsável por cerca de 50% do total da pauta de exportações do Ceará.

3.2 Caracterização do Setor exportador ACC

O agronegócio do caju no nordeste originou-se como uma atividade econômica em atendimento a demanda americana, em meados da II Guerra Mundial. Na época, o produto demandado era o Líquido da Castanha de Caju (LCC), considerado elemento estratégico para a indústria bélica. Passado este período, os EUA tornaram-se novamente o alvo da produção nacional. Desta vez o objetivo era a exportação da Amêndoa da Castanha de Caju (ACC). Na época o Brasil e a Índia eram os maiores exportadores mundiais, assim, o primeiro abastecia o mercado americano, enquanto o segundo era responsável pelo abastecimento do mercado soviético. Tal situação prevaleceu até 1983. A partir desta data o mercado soviético deixou de adquirir as amêndoas da Índia, que se tornou a maior concorrente do Brasil no mercado internacional.

Nos dias atuais, o agronegócio do caju ainda contribui de maneira relevante para o desenvolvimento social e econômico da região nordestina. Sob o ponto de vista social, a cajucultura ainda se caracteriza como uma das principais atividades da população rural. Em quase sua totalidade ela é cultivada em regime de sequeiro e por pequenos produtores. Deste modo, a produção acontece na época da seca, justamente no período de entressafra das demais espécies cultivadas na região. Esta peculiaridade demonstra a relevância da cultura para a manutenção da mão-de-obra e a fixação do homem no campo. No decorrer do ano, a atividade emprega cerca de 40 mil pessoas no campo e 15 mil na indústria.

A ocupação de mão-de-obra temporária nos trabalhos de colheita que ocorre no período de setembro a dezembro chega a 200 mil pessoas. Estratificando estes números entre os principais Estados produtores, vê-se que no Ceará são gerados 30.000 empregos diretos e 100.000 indiretos (SINDICAJU, 2007). No Piauí a atividade proporciona 28.300 trabalhadores rurais permanentes e 56.700 temporários. (EMBRAPA, 2007). E, no Rio Grande do Norte, cuja produção é um pouco inferior aos outros Estados, a cajucultura contribui para a fixação do produtor no campo devido a todo o processo produtivo ser realizado pela agricultura familiar.

O mercado da castanha de caju, embora, regional no Brasil, movimentava grandes valores mundialmente. De acordo com dados do Sindicaju, em 2005 o setor movimentou no mercado internacional 1.650.000 toneladas de castanha de caju *in natura*. A Índia, Vietnã e o Brasil são os maiores produtores mundiais. Em 2006 eles produziram respectivamente 400, 300 e

270 mil toneladas cada. Já os países formadores da região norte da África produziram juntos 400.000 toneladas, sendo eles: Nigéria, Benin, Ghana, Costa do Marfim, Burkina Faso e Guiné Bissau. Os países da África do Sul ocuparam uma posição de destaque no cenário mundial já que a produção de Moçambique, Tanzânia e Kenia totalizaram cerca de 165 mil toneladas (Sindicaju, 2007).

Tabela 1. Produção dos maiores produtores de castanha do mundo.

	<i>Produção (Mt)</i>					
	Ano					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Angola	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Benin	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Brazil	138,61	124,07	164,54	183,09	182,63	251,27
Burkina Faso	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
China	1,18	1,12	1,04	1,21	1,00	900,00
Côte d'Ivoire	78,00	80,00	69,69	84,83	90,00	90,00
Dominican Republic	950,00	950,00	950,00	1,00	1,00	1,00
El Salvador	2,53	2,60	2,60	2,60	2,60	2,60
Ghana	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
Guinea	1,05	1,05	1,05	700,00	700,00	700,00
Guinea-Bissau	72,73	85,00	81,00	81,00	81,00	81,00
Honduras	450,00	450,00	2,18	2,05	1,93	1,80
Índia	520,00	450,00	460,00	470,00	460,00	460,00
Indonésia	84,20	91,20	116,00	118,30	120,00	122,00
Kenya	12,50	12,50	10,03	10,00	10,00	10,00
Madagascar	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50
Malaysia	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00
México	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
Mozambique	57,89	58,00	58,00	58,00	58,00	58,00
Nigéria	184,00	185,00	186,00	209,00	213,00	213,00
Philippines	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Senegal	7,00	4,00	4,50	4,50	4,50	4,50
Sri Lanka	4,61	5,31	5,34	5,49	6,13	6,20
Tanzania, United Rep of	121,20	121,90	100,00	100,00	100,00	100,00
Thailand	22,00	22,00	23,00	23,00	24,00	24,00
Viet Nam	270,40	292,80	515,20	657,60	825,70	827,00

Fonte: CACEX/DEPEC/PROMOEXPORT/MICT/SECRETARIA DO COMÉRCIO EXTERIOR (2007).

Partindo para um comparativo entre as nações, constatou-se que o Brasil é o terceiro país que mais exporta castanha, em relação a 2006, conforme Tabela 1. É inconteste a relevância do produto em estudo para o PIB do Brasil, e por via oblíqua para o estado do Ceará. O resultado poderia ainda ser melhor, considerando que foi da cidade de Pacajús, situada no interior do Ceará, que saíram as mudas de cajueiro para o continente Asiático, mais especificamente Vietnã e Índia, que, atualmente, permanecem como os maiores exportadores.

O Vietnã superou a Índia com a produção de castanhas em 637.200 toneladas. Os agricultores indianos produzem 460 mil toneladas; enquanto os nigerianos, 186 mil; ao passo que o Brasil, produz 183.094. Os produtores indianos e vietnamitas também estão à frente no tocante à produtividade, pois o Vietnã retira 2,5 mil quilos por hectare; a Índia, 630 quilos; e o Brasil, 265. A razão para esse baixo índice é a antiguidade dos cajueiros brasileiros que redundam em 20% de plantações improdutivas. Essa improdutividade é a causa dos pesquisadores da Embrapa estarem investindo no cajueiro anão precoce.

A cultura do cajueiro se concentra nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Piauí, que respondem em cerca de mais de noventa por cento da exportação brasileira de Amêndoa de Castanha de Caju que corresponde à 2006, conforme dados da SECEX (2007).

A safra no País começa em agosto no estado do Piauí e dá continuidade nos demais estados finalizando em fevereiro no estado da Bahia. A safra habitual gira em torno de 200.000 toneladas, podendo aumentar nos anos vindouros por meio de novas tecnologias na substituição de copa de cajueiros anões sendo implantados nas regiões.

Inicialmente, urge consignar que para exata compreensão do cenário nacional e internacional da castanha de caju, é indispensável fazer um exame acurado das tabelas a seguir:

Tabela 2. Quantidade produzida de amêndoas de castanha de caju por região.

LAVOURA PERMANENTE = CASTANHA DE CAJU – UNIDADE TONELADAS								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Brasil	125.397	54.124	145.437	138.608	124.073	164.539	183.094	182.632
Norte	1.558	1.687	1.871	8.252	2.991	3.029	3.068	0
Nordeste	123.839	52.434	143.530	130.320	121.046	161.456	179.856	182.632
Sudeste	0	3	36	36	36	54	0	0
Sul	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro Oeste	0	0	0	0	0	0	170	0

Fonte: CACEX/DEPEC/PROMOEXPORT/MICT/SECRETARIA DO COMÉRCIO EXTERIOR (2006).

Observa-se na tabela 2 que o nordeste brasileiro tem uma média de 97,78% do total de amêndoas de castanha de caju produzidas no Brasil de 1999 a 2006, chegando a 100% da produção neste último ano. Esse fenômeno ocorre devido ao clima favorável para a plantação do cajueiro, planta que se encontra em zonas costeiras, fazendo parte da vegetação de praias, dunas e nas formações de restinga. O cajueiro é uma planta de clima tropical que se adapta a uma temperatura de 27°C.

A participação dos principais estados brasileiros produtores e a evolução das exportações no país estão apresentadas na Tabela 3. O Ceará destaca-se dentre os demais respondendo aproximadamente por 70% da pauta de exportação nos dois últimos anos, dentre outras coisas possui o maior porto exportador de ACC, é dono do principal pólo industrial do país e é o maior produtor agrícola do produto primário da amêndoa de castanha de caju (ALMEIDA e SOARES, 1996; IBGE, 2007; SECEX, 2007).

Tabela 3. Quantidade produzida pelos maiores produtores de castanha do Brasil.

LAVOURA PERMANENTE = CASTANHA DE CAJU – UNIDADE (TONELADAS)								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Maranhão	4.032	3.750	3.954	4.695	4.633	4.050	4.706	4.685
Piauí	22.145	6.128	32.224	33.395	18.850	16.817	26.662	44.130
Ceará	48.464	13.657	77.113	47.737	67.935	102.431	108.051	86.577
Rio Grande do Norte	33.892	16.144	17.898	30.546	16.855	26.278	29.089	38.895
Paraíba	6.004	5.375	5.009	5.609	4.338	2.793	3.017	2.866

Fonte: CACEX/DEPEC/PROMOEXPORT/MICT/SECRETARIA DO COMÉRCIO EXTERIOR (2007).

Desmembrando a região Nordeste entre os estados que a compõe, verifica-se na tabela 3, que o estado do Ceará é o maior produtor e exportador de amêndoas de castanha de caju do Brasil. Tendo em vista que a região Nordeste é o grande foco da produção de amêndoas de castanha, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, juntamente com a Fundação Banco do Brasil, com o Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas - SEBRAE, e outros programas do Governo Federal e Estadual, tem incentivado a criação e remodelação de mini-fábricas de castanha de caju para aumentar a produção e incentivar os pequenos produtores das áreas rurais dessa região. A intenção não é só ampliar a oferta do produto, mas sim fortalecer a atividade, tão importante para a agricultura familiar nordestina.

O programa já começou a ser instalado no Ceará com a implantação de quinze mini-fábricas e vai se estender pelos estados do Piauí, Rio Grande do Norte, Maranhão e Bahia, com a construção de mais trinta e cinco mini-indústrias.

Esse projeto terá um investimento de 9,5 milhões de reais. Atribui-se toda esta importância ao cajueiro por ser um produto de relevante valor para a balança comercial do estado, localizando-se no segundo lugar dos produtos mais vendidos na pauta de exportação, consoante se observa na Tabela 4.

Tabela 4. Quantidade e valor das exportações, segundo os principais produtos - Ceará - 2005-2006

Produtos	Quantidade (t)		Valor (US\$ Mil FOB)	
	2005	2006	2005	2006
Total	492.125	398.421	760.927	859.369
Calçados e suas partes	18.039	19.242	167.515	186.520
Castanha de caju	31.725	36.071	109.947	142.110
Peles e couros	9.750	18.971	87.647	110.546
Camarões congelados	20.126	16.541	80.944	65.188
Tecidos de algodão	21.810	23.556	79.888	91.056
Fios de algodão	17.525	9.315	39.928	26.519
Lagostas congeladas	1.200	1.302	30.756	40.098
Melão fresco	47.211	38.492	18.161	16.744
Obras de couro natural	702	555	12.768	10.236
Ceras vegetais	6.090	6.293	10.491	13.782
Freios e suas partes p/ tratores/automóveis	14.070	11.993	8.483	7.679
Barras de ferro/aço	27.144	19.164	6.964	7.124
Sucos de outras frutas	3.787	5.795	4.091	6.798
Granito cortado em bloco ou placas	15.002	38.045	2.646	6.791
Demais produtos	219.256	139.047	93.100	124.704
Consumo de bordo - Combustíveis e lubrificantes	38.687	14.040	7.599	3.474

Fonte: CACEX/DEPEC/PROMOEXPORT/MICT/SECRETARIA DO COMÉRCIO EXTERIOR (2007).

Sendo referência na quantidade produzida, a Índia e o Vietnã também se destacam como países exportadores da castanha de melhor qualidade. Esta característica se explica no beneficiamento do produto. Enquanto no Brasil a maior parte do processo é feita mecanicamente, prejudicando a qualidade da castanha, nos referidos países, devido ao excesso de mão de obra, todo o processamento é feito manualmente.

Quanto ao histórico das exportações brasileiras de ACC de 1996 à 2006 sintetizado o número de exportações vem crescendo, nos últimos dez anos, com o maior significado no ano de 2004.

As exportações sofreram quedas nos anos 1997, 1998 e 1990, caracterizando a crise no setor. O crescimento quase que constante nesse intervalo de dez anos, caracteriza a evolução das exportações do setor brasileiro de ACC nos negócios internacionais. Confira o Gráfico 1.

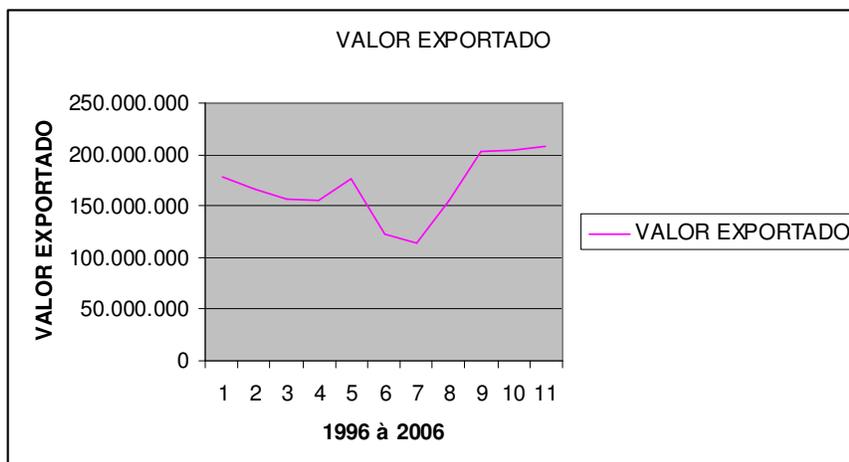


Gráfico 1 – Evolução das exportações brasileiras do setor de ACC de 1996 à 2006.
Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da concorrência entre os países exportadores, a maior parte da produção brasileira é exportada. Segundo informações da Secex, nos últimos 4 (quatro) anos, aproximadamente 90% das castanhas de melhor qualidade foram exportadas para os EUA.

Embora a quantidade exportada para os EUA tenha variado entre 21.000 t. a 33.000 t. no período, referido país continua sendo o principal importador da castanha brasileira. Em seguida estão os países europeus Alemanha, França, Itália e Países Baixos. O Canadá aparece em terceiro lugar. Dentre os outros países apresentados, destaca-se o Líbano, que, em três anos saltou de uma quantidade importada de 676 toneladas em 2002 para 1.403 toneladas em 2005, totalizando US\$ 5.521.000 FOB.

De acordo com o faturamento das firmas, no Quadro 14, evidenciou-se que o segmento industrial é composto de nove firmas exportadoras sindicalizadas, despontando o Ceará com um número expressivo de sete fábricas, ficando uma no Rio Grande do Norte e uma no Estado do Piauí.

n.	Empresas Associadas ao Sincaju	UF	Faturamento
1	A. Ferreira Ind. Com. e Exp. Ltda.	RN	De US\$ 1 a 10 milhões
2	Agroindustrial Gomes Ltda.	CE	De US\$ 1 a 10 milhões
3	Amêndoas do Brasil Ltda.	CE	De US\$ 10 a 50 milhões
4	Cascaju Agroindustrial S/A	CE	De US\$ 10 a 50 milhões
5	Companhia Brasileira de Resinas – Resibras	CE	De US\$ 10 a 50 milhões
6	Companhia Industrial de Óleos do Nordeste - Cione	CE	De US\$ 10 a 50 milhões
7	Europa Ind. de Castanhas Ltda.	PI	De US\$ 1 a 10 milhões
8	Iracema Indústria e Comércio de Castanhas de Caju Ltda.	CE	De US\$ 10 a 50 milhões
9	USIBRÁS – Usina Brasileira de Óleos e Castanha Ltda.	CE	De US\$ 10 a 50 milhões

Quadro 14 - Empresas associadas exportadoras de castanhas de caju em 2006. Fonte: Sincaju (2007), adaptado.

O parque industrial brasileiro apresenta uma capacidade instalada na ordem de 280 mil ton./ano. A atividade de ACC dá oportunidade a cerca de 10 mil a 20 mil empregados em períodos sazonais em virtude dos desequilíbrios das safras (SINDICAJU, 2007). A explicação das categorias desta tabela se encontra na página 86.

3.3 Considerações Finais

As estratégias de internacionalização utilizadas pelo setor exportador de ACC se restringem à exportação indireta (corretores chamados *brokers* – externos e internos) e exportação direta (empresas importadoras e torrefadoras estrangeiras). Para Cabral (2005) não houve evolução nas estratégias de internacionalização do setor exportador de ACC, a pesquisa do referido autor demonstra que não houve modificação no modo de entrada das empresas pesquisadas mantendo-se a exportação direta ou indireta como único e exclusivo meio de comercialização no exterior. Consta-se, portanto, que o setor pesquisado está estagnado no mesmo patamar sem perspectiva de ampliação nesta fatia de mercado (OLIVEIRA, 2004; CABRAL, 2005).

CAPÍTULO 4
METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa visa analisar a relação entre recursos, conduta e performance das indústrias exportadoras de amêndoas de castanha de caju, em três momentos: antes, durante e depois de sua internacionalização.

1ª Etapa	<i>Definição do Problema</i>
2ª Etapa	Classificação da Pesquisa
3ª Etapa	Universo de Estudo e Amostra
4ª Etapa	Procedimentos de Pesquisa e Coleta dos Dados
5ª Etapa	Análise dos Dados

Quadro 15 - Etapas da pesquisa. Fonte: Elaborado pela autora.

No presente capítulo, apresenta-se a metodologia adotada nas etapas inerentes ao desenvolvimento do trabalho, destacando-se os passos adotados para se atingir os objetivos propostos. A pesquisa foi realizada conforme as etapas demonstradas no Quadro 15.

A seguir, serão explicados detalhadamente todos os procedimentos referentes às cinco etapas da pesquisa.

4.1 Definição do problema

O primeiro passo de uma pesquisa é definir o problema de forma clara, com objetividade. Na acepção científica, de acordo com Gil (2002), problema é qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. Na definição de um problema, devem-se evitar alguns erros na sua concepção, como: os questionamentos que tratam sobre como fazer as coisas. Ao invés disso, deveriam se referir a como as coisas são, suas causas e conseqüências; problemas de valor, questionando apenas se algo deveria ou não ser feito.

De acordo com Gil (2002), a escolha de um problema conduz a algumas indagações. Por que pesquisar? Qual a importância do fenômeno a ser pesquisado? Embora cada estágio de uma pesquisa seja importante, a definição do problema é a etapa mais importante. Somente depois da definição clara do problema é que a pesquisa pode ser concebida e realizada. Os procedimentos apresentados anteriormente foram realizados para se evitarem os erros citados pelos autores. Assim, o problema que norteou a pesquisa foi:

“Como se comporta a *performance* das firmas diante da utilização dos recursos voltados para internacionalização, por meio das condutas estratégicas dos negócios internacionais?”

Esse estudo foi baseado em três arcabouços teóricos: recursos em negócios internacionais, estratégias de internacionalização e medição de desempenho que possibilitaram a elaboração de um modelo, cujo fito foi analisar a relação entre recursos, conduta e performance intitulado por Forte et al. (2006) de Modelo RCP.

Um dos principais modelos da organização industrial que analisa o setor e tem como foco o estudo do nível de mercado é tradicionalmente conhecido como SCP (*structure-conduct-performance*), idealizado por Edward Mason e Joe Bain, e compreende o desempenho de uma empresa como resultado da maneira com que lida com a estrutura de sua indústria. *Structure* se refere ao setor econômico onde a unidade de negócios ou firma individual se encontra e é caracterizada pelas particularidades do setor que abrangem determinadas firmas. Essas propriedades determinam o nível de desempenho das firmas, entre os quais se destacam o grau de concentração, o grau de diferenciação dos produtos; e as barreiras de entrada. Assim, quanto mais diferenciada, concentrada e de difícil entrada for a indústria, maior o desempenho de suas empresas (GONÇALVES, 2005; MOREIRA, 2006). *Conduct* representa as escolhas que as firmas fazem no mercado, de acordo com as decisões que estão no ápice da organização. Essas escolhas estão relacionadas à alocação dos recursos de acordo com os investimentos propostos pela firma. E por fim, *Performance* determina o resultado econômico da firma, medindo sua eficiência e sua eficácia. A forma de medição utilizada nesta pesquisa foi o grau de internacionalização.

O modelo SCP defende as cinco forças básicas que compõem a estrutura da indústria que são determinadas pela: intensidade de rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de

entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha de fornecedores e o poder de barganha de consumidores. Durante a década de 1980, o principal desenvolvimento da análise estratégica focou a relação entre a estratégia e o ambiente externo. A análise da estrutura da indústria e a do posicionamento competitivo propostas por Porter (1980) é exemplo dessa ênfase ao ambiente externo. Em contraste, a relação entre estratégia, recursos e capacidades organizacionais foi negligenciada durante esse período.

Na segunda metade da década de 1980 e início da década de 1990, contudo, ressurgiu o interesse de se estudar o papel dos recursos para a formação das estratégias da firma. Esse interesse reflete a insatisfação com a estrutura estática da economia da organização industrial que dominou o pensamento contemporâneo sobre estratégia de negócios e renovou o interesse em teorias mais antigas sobre lucro e competição, associadas com os trabalhos de David Ricardo (1891 apud GRANT 1991), Schumpeter (1934 apud GRANT 1991) e Penrose (1959).

A visão da organização baseada na análise estática das indústrias, com ferramentas estratégicas, incluindo análise dos competidores, grupos estratégicos e diversificação. Uma análise estática de uma indústria dinâmica, contudo, não é um meio adequado para a formulação de estratégia num ambiente de mudanças. Outra fraqueza de se confiar na abordagem externa é que isso pode negligenciar o contexto interno e, em particular, a habilidade de implementar estratégias determinadas externamente (PEHRSSON, 2000).

Uma vez que a teoria dos recursos se propõe a explicar a vantagem competitiva, em contraponto ao paradigma exógeno da análise industrial, Forte et al. (2006) substituiu o S (*Structure*), pelo R (*Resource*), no modelo SCP, resultando o modelo RCP. Em relação à Conduta, avaliaram-se as estratégias de internacionalização das firmas. A performance foi identificada por meio do cálculo do grau de internacionalização das empresas. Com relação ao aspecto estático, o Modelo RCP foi adaptado e trata da dinamicidade por meio do estudo da vantagem competitiva em três momentos (entrada no mercado internacional, situação atual e situação futura) e está apresentado na Figura 6. Desse modo, o estudo buscou resgatar o caráter dinâmico da VBR.

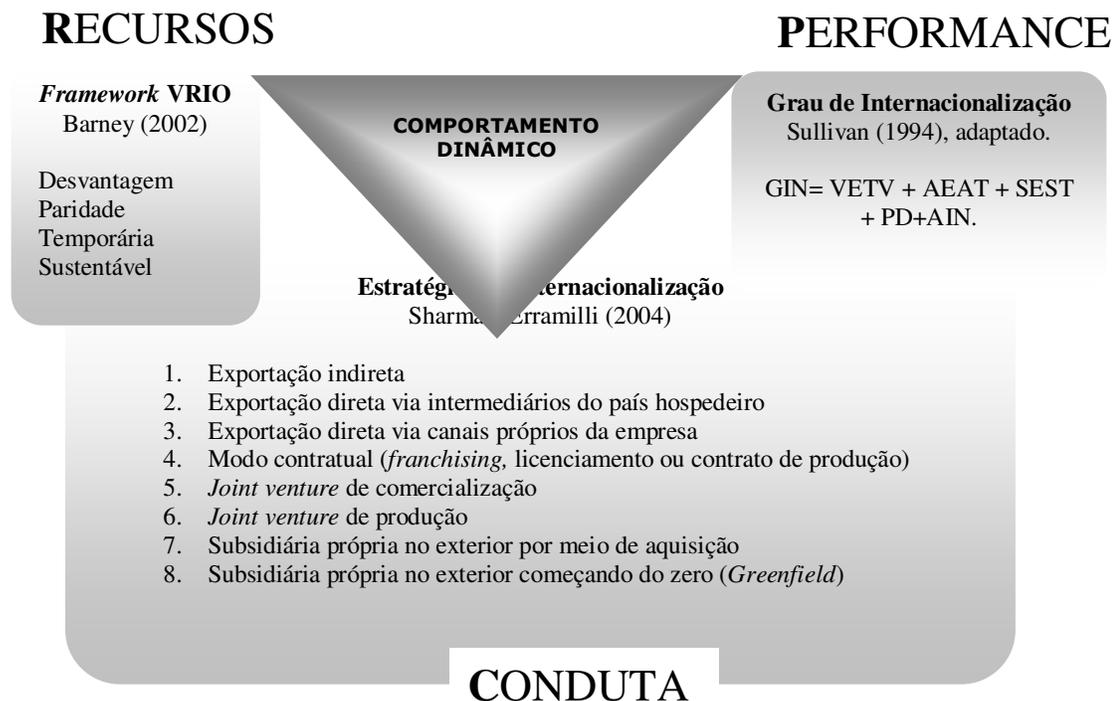


Figura 6. Modelo RCP – Recurso, Conduta e Performance. Fonte: Elaborada pela autora, baseado em Barney (2002), Sharma e Erramilli (2004), Sullivan (1994), adaptado.

O modelo RCP analisa a relação dos recursos, com as estratégias de internacionalização e o grau de internacionalização de empresas na visão baseada em recursos, e foi elaborado a partir da adaptação dos modelos apresentados por Barney (2002), Sharma e Erramilli (2004), Sullivan (1994), citados anteriormente, sendo este o modelo utilizado no estudo empírico da pesquisa.

Antes de entrar em um novo mercado, os recursos da firma influenciam as decisões de entrada e podem torná-la bem-sucedida ou não. Para Helfat e Lieberman (2002), não são os recursos e capacidades sozinhos que afetam o tipo de mercado, as estratégias de internacionalização, o tempo e o sucesso da entrada, na verdade, é a relação entre o mercado e os recursos da firma que importa. O nível e o conjunto de recursos e capacidades, desenvolvidos na pré-entrada em mercados internacionais para cada estratégia de internacionalização afetam o mercado que a firma decide entrar bem como o modo, o tempo e o sucesso da entrada (FORTE e MOREIRA, 2006).

Firmas que buscam se beneficiar a partir da expansão internacional encontram dificuldade por terem menos conhecimento do mercado local, o que enfatiza que os recursos

específicos da firma devem ser especialmente valiosos além-mar para justificar a entrada em mercados internacionais (BUCKLEY e CASSON, 1976; CAVES, 1982; HENNART, 1982).

O conhecimento do mercado local é uma consideração importante para a expansão geográfica em outros países. Firms irão empreender operações externas quando tiverem recursos, principalmente ativos intangíveis, que são valiosos no mercado internacional, mas não são facilmente transferidos. Helfat e Lieberman (2002) explicam que firmas bem estabelecidas entram em mercados internacionais onde elas têm recursos e capacidades de pré-entrada, que são similares aos recursos requeridos pelo mercado de entrada.

A relação dos recursos estratégicos (recursos) com as estratégias de internacionalização (conduta) é complementada por Sharma e Erramilli (2004). Cada estratégia de internacionalização demanda recursos específicos. Quanto mais recursos estratégicos a empresa possuir, mais poderá utilizar estratégias de internacionalização mais complexas. Os recursos que as firmas dispõem são fatores decisivos para a escolha das estratégias de internacionalização. A explicação da abordagem da visão baseada em recursos para a escolha da estratégia de internacionalização é apresentada por Sharma e Erramilli (2004). Quando a probabilidade da firma de estabelecer vantagem competitiva em ambas as atividades de produção e comercialização em um país estrangeiro for baixa, é improvável que a firma entre no mercado. A firma deve escolher entrar via exportação indireta por meio de outra firma do país de origem que tem presença no país hospedeiro desejado e tem recursos mais compatíveis com as condições do país hospedeiro.

A abordagem da visão baseada em recursos explica que se a firma considerar que é incapaz de obter uma vantagem competitiva relacionada com a produção no país hospedeiro, ela deve escolher a exportação direta como modo de entrada se ela for capaz de conseguir vantagem competitiva por meio de atividades de comercialização. A firma pode escolher entre utilizar intermediários no país hospedeiro ou por canais próprios:

Intermediários: Sharma e Erramilli (2004) explicam que a firma deve utilizar intermediários do país hospedeiro se ela for capaz de transferir os recursos essenciais que geram vantagens de comercialização, para a empresa ou se ela precisar acessar recursos essenciais de comercialização no mercado hospedeiro.

Canais próprios: ela deve usar seus próprios canais para exportação direta se ela não for capaz de transferir os recursos essenciais para os intermediários do país hospedeiro ou não precisar de intermediários para acessar os recursos valiosos. Se a firma tiver uma maior

probabilidade de estabelecer vantagem competitiva nas operações de produção e comercialização no mercado hospedeiro e se a geração de vantagem por meio dos recursos puder ser transferida para parceiros no país hospedeiro, ela deveria optar pelos modos contratuais, como *licensing*, *franchising* e contratos de produção.

A VBR explica que para contemplar o estabelecimento de uma *joint venture* num mercado estrangeiro, a firma se sente confiante para obter vantagem competitiva em atividades de produção e comercialização empreendidas nos países hospedeiros (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

As *joint ventures* podem ser de comercialização e de produção. A firma deve optar pela *joint venture* de comercialização se ela for capaz de transferir apenas a vantagem gerada a partir dos recursos de comercialização e não os recursos de produção para os parceiros locais, contudo, é necessário complementar que a formação de *joint ventures* depende também da complementaridade dos recursos dos parceiros. Se a firma perceber que só é capaz de transferir a vantagem gerada a partir de seus recursos de produção para parceiros locais, mas não ocorre o mesmo com os recursos de comercialização. Como com as *joint ventures*, ao optar pelo estabelecimento de subsidiárias, a firma sente confiança na sua capacidade de obter vantagem competitiva na produção e comercialização de atividades empreendidas no país hospedeiro, contudo, se a firma for incapaz de transferir a vantagem gerada a partir de seus recursos (comercialização e produção) para parceiros locais, ela irá preferir a subsidiária de propriedade total da matriz (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

A medição do grau de internacionalização e a relação entre grau de internacionalização e desempenho são assuntos essenciais na pesquisa sobre negócios internacionais (SULLIVAN, 1994). Muitas pesquisas têm explicado essa relação.

Dentre as várias opções de mensuração do desempenho, escolheu-se o grau de internacionalização, pois se buscou verificar a relação entre os recursos estratégicos e o grau de internacionalização da firma. Os recursos estratégicos interferiram na definição dos indicadores que foram utilizados para a determinação do grau de internacionalização, por isso, este parâmetro foi considerado apropriado para o estudo. Desse modo, parece existir uma relação direta entre recursos e *performance*.

A pesquisa foi realizada com as indústrias brasileiras exportadoras de castanha de caju. O setor se constitui como o segundo maior em exportações no Ceará segundo o Centro Internacional de Negócios do Ceará – CIN (2007) e o Ministério do Desenvolvimento,

Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2007). As empresas que se fizeram objeto da pesquisa compreendem o universo das empresas associadas ao Sindicato das Indústrias de Caju. São nove as indústrias exportadoras no Brasil, o que convencionou a opção por uma abordagem censitária. As empresas foram localizadas em cadastros de firmas listadas pelo site do SINDICAJU.

O estudo trata de um comparativo em três momentos (entrada, atual e futuro), do setor de amêndoas da castanha de caju, com o intuito de se analisar a evolução dos recursos no momento em que as empresas entraram no mercado estrangeiro, na situação atual, caracterizada pelo crescimento do setor em 2006, onde se espera uma melhor eficiência na utilização dos recursos e a situação futura (2012), prevendo como as firmas precisam utilizar seus recursos para se manterem competitivas num período de cinco anos.

4.2 Classificação da pesquisa

A pesquisa desenvolvida é baseada em uma estratégia descritiva. O método de abordagem utilizado foi o hipotético-dedutivo, já que o estudo partiu do estabelecimento de hipóteses sobre a relação e o comportamento das variáveis selecionadas, e visa contribuir para a verificação empírica das teorias de internacionalização e de visão baseada em recursos no contexto brasileiro. Os trabalhos de Forte, Moreira e Moura (2006) e de Forte e Sette (2005) foram utilizados como base para elaboração das hipóteses que representam respostas provisórias ao problema da pesquisa:

1. Há relação direta entre a utilização dos recursos estratégicos e as estratégias de internacionalização nos três momentos analisados.
2. As empresas com os melhores desempenhos exportadores adotam estratégias mais complexas nos três momentos analisados.

Do ponto de vista do procedimento, o estudo adota o método quantitativo, utilizando-se de vários métodos estatísticos para aferir o grau de confiabilidade e validade dos construtos, para reduzir o número de variáveis a uma quantidade manejável e não correlacionadas e para análise subsequente da relação entre as variáveis. O estudo explica o comportamento das firmas no mercado internacional relacionando os Recursos (R), Conduta - Estratégias de Internacionalização (C) e *Performance* - grau de internacionalização (P).

Segundo Minayo (1994), a fase exploratória termina formalmente com a entrada em campo. A pesquisa exploratória foi realizada com pesquisa bibliográfica, documental e aplicação de questionários e entrevistas pessoais realizadas com dois consultores cearenses, especialistas no setor ACC brasileiro. Na pesquisa, foi analisada a relação entre as seguintes variáveis: recursos competitivos e estratégicos, estratégias de internacionalização e grau de internacionalização das empresas utilizando-se como variável a lucratividade das empresas exportadoras de castanha de caju.

Para a realização da pesquisa bibliográfica, utilizaram-se, além dos livros e periódicos nacionais e internacionais, Anais de Encontros Nacionais e Internacionais, como o ENANPAD (1999 a 2006), 3E's (2003 e 2005), *Google Acadêmico* e *sites* de bases de dados para pesquisa científica, disponíveis na *Internet*, como: Periódicos CAPES, *Ebsco*, *EmeraldInsight* e *Proquest*.

A aplicação de questionários e entrevistas pessoais foram realizadas com o presidente do Sindicato dos Produtores de Caju - SINCAJU, Paulo de Tarso Meyer e no Sindicato das Indústrias de Caju - SINDICAJU com os especialistas do agronegócio do caju, Maria Tereza Barbosa Pinto e Rodrigo Octávio Correio Barbosa. Na entrevista estruturada, verificou-se quais os recursos estratégicos utilizados pelas indústrias de ACC. Partiu-se de 30 recursos relevantes para o setor, elencados por meio das pesquisas feitas por Forte e Moreira (2006) além de documentos internos da FIEC/CIN - Federação das Indústrias do Estado do Ceará/ Centro Internacional de Negócios, SECEX - Secretaria de Comércio Exterior, do MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, da CNI – Confederação Nacional das Indústrias, do SINCAJU – Sindicato dos produtores de caju do ceará, SINDICAJU – Sindicato das indústrias de caju do ceará, BNB/ ETENE - Banco do Nordeste/ Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste, SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Todos os dados coletados para a pesquisa referem-se ao período de 2005/2006 e pelo levantamento teórico. Após a aplicação da entrevista chegou-se a 10 recursos considerados estratégicos pelos especialistas entrevistados.

4.3 Universo de estudo e censo

A população é o conjunto de elementos escolhidos para serem realizadas as interferências (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 150). Malhotra (2001, p.301) define população como um aglomerado de todos os elementos que agrupam o conjunto de características comuns conforme o universo proposto pelo problema de pesquisa.

O autor referido destaca ainda que os parâmetros populacionais são extraídos por meio do censo que agrupa a totalidade dos elementos de uma população ou de objeto de estudo; ou pela amostra que representa um subgrupo de uma população, extraída para fazer parte do estudo. Conforme Malhotra (2001, p.302), o processo de planejamento da amostragem contempla a definição da população-alvo, a unidade e a técnica amostral. Leite (2004) complementa afirmando que é quase impossível obter informações de todos os indivíduos que formam o grupo pesquisado, daí decorre a necessidade de se usar uma amostra que é um percentual representativo do universo.

	Empresas	UF	Faturamento
1	A. Ferreira Ind. Com. e Exp. Ltda.	RN	De US\$ 1 a 10 milhões
2	Agroindustrial Gomes Ltda.	CE	De US\$ 1 a 10 milhões
3	Amêndoas do Brasil Ltda.	CE	De US\$ 10 a 50 milhões
4	Cascaju Agroindustrial S/A.	CE	De US\$ 10 a 50 milhões
5	Companhia Brasileira de Resinas – RESIBRAS.	CE	De US\$ 10 a 50 milhões
6	Companhia Industrial de Óleos do Nordeste – CIONE.	CE	De US\$ 10 a 50 milhões
7	Europa Ind. de Castanhas Ltda.	PI	De US\$ 1 a 10 milhões
8	Iracema Indústria e Comércio de Castanhas de Caju Ltda.	CE	De US\$ 10 a 50 milhões
9	Usina Brasileira de Óleos e Castanha – USIBRÁS.	CE	De US\$ 10 a 50 milhões

Quadro 16 - Indústrias brasileiras exportadoras de castanhas de caju em 2006. Fonte: Sindicaju (2007), adaptado.

O universo do estudo foi definido como sendo as empresas brasileiras do setor de exportação industrial de ACC, associadas ao SINDICAJU, que atuaram no período 2006. Desse modo, o universo é composto por nove empresas. As faixas de embarque variam de US\$ 1 milhão até US\$ 50 milhões na pauta de exportações. Essas empresas concentram-se

nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Piauí. São apresentadas no Quadro 16 as nove empresas agrupadas por unidade da federação e faturamento, as quais compuseram o estudo empírico.

4.4 Procedimentos da pesquisa e coleta de dados

Ao se buscar identificar os recursos da organização, nota-se que esta tem um feixe extenso de ativos, contudo, com variados níveis de relevância estratégica. Marino (1996) explica que para se utilizar uma abordagem de VBR na formulação de estratégias, os gestores enfrentarão dois grandes desafios: buscar um acordo e consenso com o grupo sobre os recursos identificados e, encontrar, dentre os vários recursos controlados pela firma, quais os que proporcionam vantagem competitiva sustentável. Essa pesquisa não possui como propósito identificar todos os recursos da firma, nem apontar erros no desenvolvimento destas e soluções para esses problemas. Pretende-se, contudo, analisar a relação entre recursos, estratégias de internacionalização, grau de internacionalização identificando os recursos estratégicos e as estratégias de internacionalização dessas empresas para o processo de internacionalização das empresas brasileiras exportadoras de castanha.

4.4.1 Pesquisa descritiva

Este tipo de pesquisa tem como finalidade oferecer dados elementares que dão suporte para realização de estudos mais aprofundados sobre o tema, na maioria dos casos envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a definição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Objetiva escrever as características de um objeto de estudo, não se preocupa com o porquê nas fontes do fenômeno e sim em apresentar as suas características (GIL, 1991).

<i>RECURSOS ESTRATÉGICOS DO SETOR EXPORTADOR DE ACC</i>	
1	Qualidade do produto exportado.
2	Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor
3	Nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa.
4	Atendimento de prazos de entrega requeridos.
5	Sistema de informações do ambiente legal/mercado
6	Estrutura e Governança
7	Habilidade e experiência em negociações internacionais
8	Promoção do produto
9	Acesso a insumos
10	Localização

Quadro 17 - Recursos estratégicos do setor exportador de ACC. Fonte: Dados da Pesquisa de Campo.

Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira sobre eles. Têm como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação. As pesquisas do tipo descritivas incluem a maioria daquelas desenvolvidas nas ciências humanas e sociais, tais como as pesquisas de opinião, mercadológicas, os levantamentos sócio-econômicos e psíquicos.

Tendo como referência a pesquisa bibliográfica, a investigação documental e as entrevistas realizadas em dezembro de 2006, com o presidente do Sindicato dos Produtores de Caju - SINCAJU, Paulo de Tarso Meyer e Sindicato das Industrias de Caju - SINDICAJU, por intermédio de Maria Teresa Barbosa Pinto e Rodrigo Octavio Correia Barbosa, foi possível identificar os 10 recursos estratégicos que possuem relevância para o setor ACC brasileiro. Os recursos listados pelos especialistas e complementados com o material secundário são apresentados no Quadro 17. Posteriormente, as 30 variáveis foram reduzidas ficando no total 10 recursos estratégicos apresentados por Barney (1995).

4.4.2 Pesquisa de campo

Na pesquisa de campo foi utilizado um questionário estruturado e não-disfarçado em relação aos seus objetivos, o qual foi testado em uma das maiores empresas do setor com a finalidade de obter impressões e não contaminar os respondentes definitivos (BARBIE,

2003), visto que se adotou o instrumento de uma pesquisa semelhante desenvolvida pelos pesquisadores Forte, Moreira e Moura (2006). O resultado serviu para uma adaptação do instrumento para o setor, bem como para um maior refinamento e alinhamento com o objetivo da pesquisa. Os dados foram coletados em 2006 e 2007 e contou com o apoio de terceiros (duas pessoas) que foram devidamente treinadas. O respondente selecionado foi o diretor(a) presidente(a) ou diretor(a) de exportações das empresas. O primeiro contato foi por *e-mail*, recebendo uma carta de apresentação e o questionário. Posteriormente, manteve-se contato por telefone para alguns esclarecimentos. Em alguns casos, em que o dirigente demonstrou resistência, fez-se uma visita e reforçou-se a importância e a contribuição da participação do respondente para o estudo. Salienta-se que foi garantido aos respondentes que toda informação seria tratada com sigilo. Após o processo da coleta, iniciou-se o processo de classificação (RUDIO, 1995). Posteriormente, foi realizada a estatística descritiva – cálculos de média, desvio-padrão, proporção e coeficiente de variação, sendo este a relação entre o desvio-padrão e a média. Em seguida aplicou-se a técnica multivariada de análise de agrupamentos (HAIR Jr. et al., 2005) com a finalidade de identificar agrupamentos com base nos recursos estratégicos. A similaridade foi medida de acordo com a distância euclidiana, lembrando que distâncias menores indicam maiores similaridades. O procedimento adotado foi o hierárquico. Todas as análises contaram com o auxílio do *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 11.3.

4.4.3 Elaboração do questionário

De acordo com Malhotra (2001), um questionário é uma técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas, escritas ou verbais, que um entrevistado deve responder. Qualquer questionário tem três objetivos específicos: (1) deve traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder; (2) motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e complementando a entrevista; e (3) minimizar o erro na resposta.

A versão final do questionário aplicado constou de cinco partes distintas. A primeira caracterizou a empresa. Na segunda parte, buscou-se identificar o tipo de estratégia de internacionalização (SHARMA e ERRAMILI, 2004) utilizado pela empresa no momento de entrada, atualmente e futuramente. Na terceira e na quarta parte, coletou-se alguns dados para

o esclarecimento do grau de internacionalização (SULLIVAN, 1994). Na quinta parte, por meio de uma escala de cinco pontos (indo de 1- não se aplica a - 5 indispensável), foi solicitado ao respondente que avaliasse dez recursos estratégicos (BARNEY, 2002) em três momentos - entrada, permanência e crescimento - no mercado internacional.

4.5 Análise dos Dados

Após o procedimento da coleta de dados inicia-se a técnica de classificação, onde os dados são codificados e tabulados. A classificação é uma forma de discriminar e selecionar as informações obtidas, a fim de reuni-las em grupo de acordo com o interesse do pesquisador (RUDIO, 1995). Assim, cabe ao pesquisador compreender e interpretar os dados e informações relacionando ao problema e aos objetivos da pesquisa. De nada valem os dados se não forem interpretados corretamente (LEITE, 2004).

A escala de Likert que é considerada uma escala de medida com categorias de respostas exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo (Malhotra, 2001). Os entrevistados enquadraram suas empresas classificando os recursos numa escala Likert de um a cinco, indicando quais as implicações competitivas do recurso.

Os recursos que receberam resposta 5 foram caracterizados que afetam profundamente no processo de internacionalização são considerados recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e com organização por isso geram vantagem competitiva sustentável para as firmas. Os que receberam resposta 4 foram os recursos considerados importantes para o processo de internacionalização, por isso caracterizados geradores de vantagem competitiva temporária. Os que receberam resposta 3 foram os recursos considerados pouco importantes, por isso geram apenas, paridade competitiva. Os que receberam resposta 2 significa que têm pouca importância para a internacionalização do setor, não gerando, portanto, vantagem competitiva. Os que receberam 1 significa que os recursos não afetam. O Quadro 18 relaciona o grau de importância do recurso para a internacionalização com a consequência competitiva.

O quanto afeta o recurso no processo de internacionalização	Implicações competitivas
1- Não afeta	-
2- Afeta pouco	Desvantagem
3- Afeta razoavelmente	Paridade
4- Afeta bastante	Temporária
5- Afeta profundamente	Sustentável

Quadro 18 - O quanto afeta o recurso no processo de internacionalização. Fonte: Barney (1991), adaptado.

Os recursos que receberam resposta 1 não afetam à firma, desse modo, foram excluídos da análise de agrupamentos, pois se os recursos não agem no processo de internacionalização, não podem ser competitivos, nem estratégicos para o setor.

Estatística descritiva

Inicialmente foram calculados a média, o desvio-padrão, a proporção de cada resposta (de 1 a 5) para o total de respondentes (nove empresas) e o coeficiente de variação, sendo este a relação entre o desvio-padrão e a média. O coeficiente de variação apresenta a homogeneidade das respostas de cada variável. Quanto maior esse valor, menos homogênea terá sido a resposta dos gestores.

Cluster analysis

Cluster analysis é o nome dado para um grupo de técnicas multivariadas cuja finalidade primária é agregar objetos com base nas características que eles possuem. É útil quando um pesquisador deseja desenvolver hipóteses relativas à natureza dos dados ou examinar hipóteses previamente estabelecidas além de ser utilizado na redução de dados, para facilitar a interpretação e análise. Esta técnica classifica objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos chamados conglomerados. Os objetos em cada conglomerado tendem a ser semelhantes entre si, mas diferentes dos objetos de outros conglomerados (MALHOTRA, 2001; HAIR, 2005).

Os principais objetivos da análise de agrupamentos são: para fins exploratórios e para a formação de uma classificação de objetos baseada na experiência; simplificação de dados, assim, ao invés de ver todas as observações como únicas, elas podem ser vistas como

membros de um agrupamento e definidas por suas características gerais; identificação de relação, podendo o pesquisador revelar relações entre as observações que talvez não fossem possíveis com as observações individuais. A pesquisa utilizou a análise de agrupamentos para essas três finalidades (HAIR, 2005, p. 389).

As análises de agrupamentos foram realizadas inicialmente com as dez variáveis e posteriormente, com as nove firmas respondentes. Como se tratam de apenas 10 variáveis (10 objetos a serem agrupados) e nove firmas, escolheu-se, em ambos os casos, a análise hierárquica de dados, por ser mais indicada para pequenas quantidades de objetos. Primeiro os agrupamentos foram formados por variáveis e depois pelos registros. Apesar de a análise fatorial ser mais indicada para se agruparem variáveis, a pesquisa não se adequou a essa técnica estatística, pois as dez variáveis foram agrupadas a partir das respostas de nove empresas para se realizar análise fatorial, cada variável deve ter pelo menos cinco registros.

Deve haver um equilíbrio entre definir a estrutura mais básica (menos agrupamentos) e ainda conseguir o nível necessário de similaridade dentro dos agrupamentos. Para a escolha da quantidade de agrupamentos, avaliou-se a similaridade média entre os agrupamentos, buscando pontos em que houve aumento considerável da média, para se evitarem agrupamentos pouco homogêneos. Com base nas decisões do pesquisador, a técnica identifica uma das possíveis soluções como “correta”. Desse modo, as questões do projeto da pesquisa e da escolha de metodologias feita pelo pesquisador talvez tenham maior impacto do que qualquer outra técnica multivariada (HAIR, 2005).

Para o estudo foram utilizados os sete métodos que compõem a análise hierárquica para comparação e escolha mais apropriada da quantidade de agrupamentos. Dessa forma, utilizaram-se os resultados obtidos a partir do *software* SPSS para inferir a relação existente entre os objetos que compõem os agrupamentos.

O estudo teórico proposto por Barney (2002) sugere que as empresas se dividam em quatro agrupamentos. Ao se fazer a análise de agrupamento das 10 (dez) variáveis, percebeu-se que a quantidade de agrupamentos sugerida pelo método ligação média - dentro dos grupos (*within groups*), foi de quatro grupos, sendo este o método escolhido, pois confirma a teoria. No caso da análise de agrupamentos por registros nove firmas (*cases*), os sete métodos que compõem a análise hierárquica apresentaram que dois *clusters* eram a quantidade ideal para caracterizar as empresas. Desse modo, escolheu-se também o método ligação média - dentro

dos grupos (*within groups*), pois este havia sido escolhido anteriormente para análise das variáveis.

As estratégias de internacionalização e o grau de internacionalização foram analisados e comparados com os recursos estratégicos citados como mais importantes pelos gestores das empresas do setor exportador de ACC. Dessa forma, verificou-se mediante estatística descritiva a relação entre os recursos (R), as estratégias de internacionalização (C) e o grau de internacionalização (P).

CAPÍTULO 5

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa de campo. Esta análise, inicialmente, trabalhou o método de agrupamento realizado com as dez variáveis (recursos) e posteriormente, com as nove firmas respondentes. Das nove indústrias exportadoras de Amêndoas de Castanha de Caju (ACC) associadas ao Sindicaju, conseguiu-se a totalidade de questionários respondidos. Os contatos foram efetivados inicialmente por *e-mail* e reforçados por ligações telefônicas, além de visitas *in locus* feitos por estudantes da graduação do curso de Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza - UNIFOR, com o apoio e supervisão de colegas mestrands. As nove empresas responderam com precisão as questões referentes aos recursos estratégicos, estratégias de internacionalização e grau de internacionalização, nos três momentos que abrangem a pesquisa: momento de entrada, situação atual (2006) e futuro (2011).

5.1 Caracterização das indústrias brasileiras de ACC associadas ao Sindicaju

Os resultados apresentados nesse tópico referem-se às nove indústrias respondentes. É apresentado a seguir o perfil das indústrias quanto à unidade da federação, ao faturamento, ao ano de fundação e início das atividades exercidas no mercado internacional das firmas sindicalizadas de ACC.

A classificação das indústrias por unidade da federação reflete na distribuição das indústrias brasileiras do setor exportador de ACC associadas ao Sindicaju que exportaram acima de US\$ 1 milhão em 2005/2006 por unidades da federação.

Em relação à população, das nove indústrias, sete estão localizadas no Ceará; uma no Piauí e a outra no Rio Grande do Norte.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC e a Confederação Nacional da Indústria, as indústrias de ACC dividem-se por faixas de faturamento, os quais foram utilizados na pesquisa. As faixas de embarque correspondem “de US\$ 1 milhão a US\$ 10 milhões e “de US\$ 10 milhões a US\$ 50 milhões”, encontrando-se o nome das empresas dentro das faixas de faturamento apresentadas pelo MDIC e pela CNI. A divisão das indústrias brasileiras exportadoras de ACC por meio do faturamento das nove indústrias, sindicalizadas e analisadas, seis exportaram entre US\$ 10 e 50 milhões em 2006 e três empresas exportaram entre US\$ 1 e 10 milhões, em relação à população da amostra,

demonstrando que a análise foi concebida dentre as indústrias do Brasil. O estudo focou nas indústrias exportadoras acima de um milhão de dólares.

A empresa mais antiga foi fundada em 1962 e a mais nova, em 2002. Cinco empresas iniciaram as atividades de internacionalização em um curto período, atuando no mercado nacional em intervalos de no máximo seis anos (1962 e 1968), entre a fundação da empresa e o início das atividades internacionais. Quatro das nove empresas entraram no mercado internacional no mesmo ano em que foram fundadas, sendo consideradas pela literatura como *born globals*, desenvolvendo atividades tanto no mercado nacional, como no internacional.

5.2 Estratégias de internacionalização

As estratégias de internacionalização utilizadas no estudo, seguiram classificação de Sharma e Erramilli (2004) e foram divididas em:

3. exportação indireta,
4. exportação direta via intermediários do país hospedeiro,
5. exportação direta via canais próprios da empresa,
6. modo contratual (*franchising*, licenciamento ou contrato de produção),
7. *joint venture* de comercialização,
8. *joint venture* de produção,
9. subsidiária própria no exterior por meio de aquisição
- ▼ 10. subsidiária própria no exterior começando do zero (*Greenfield*).

A Tabela 5 apresenta o perfil das empresas do setor ACC brasileiro em relação à utilização das estratégias de internacionalização nos três momentos analisados: momento de entrada, situação atual e futuro.

Tabela 5 – Estratégias de internacionalização utilizadas pelas firmas do setor ACC no momento de entrada, na situação atual e no futuro.

Estratégia de Internacionalização	Momento de Entrada	Situação Atual	Futuro
	Nº de empresas	Nº de empresas	Nº de empresas
1- Exportação indireta	4	2	2
2- Exportação direta via intermediários do país hospedeiro	5	3	2
3- Exportação direta via canais próprios da empresa	5	8	8
4- Modo contratual (<i>franchising</i> , licenciamento ou contrato de produção)	1	-	1
5- <i>Joint venture</i> de comercialização	-	-	-
6- <i>Joint venture</i> de produção	-	-	-
7- Subsidiária própria no exterior por meio de aquisição	-	-	-
8- Subsidiária própria no exterior começando do zero (<i>Greenfield</i>)	-	2	4

Fonte: Pesquisa de Campo.

No momento de entrada no mercado internacional, as estratégias mais utilizadas foram: quatro empresas utilizaram exportação indireta, cinco empresas exportação direta via intermediários do país hospedeiro e cinco empresas tiveram acesso à exportação direta via canais próprios. Entretanto, também foi citada a estratégia Modo contratual (*franchising*, licenciamento ou contrato de produção). Como as empresas podem utilizar uma ou mais estratégias de internacionalização ao mesmo tempo, o somatório das respostas não corresponde ao total de nove empresas (Tabela 5).

Na situação atual, a partir do segundo semestre de 2006, as estratégias de internacionalização mais utilizadas pelas empresas foram: oito empresas negociam por meio da exportação direta via canais próprios da empresa, três empresas utilizam a exportação direta via intermediários do país hospedeiro e duas empresas se valem da exportação indireta, contudo, também foram utilizadas por duas empresas a subsidiária própria no exterior começando do zero (*Greenfield*).

No futuro, nos próximos cinco anos (2011), as empresas pretendem utilizar as seguintes estratégias: oito empresas pretendem utilizar-se da exportação direta via canais próprios da empresa, duas empresas usarão exportação direta via intermediários do país hospedeiro e duas a exportação indireta e quatro subsidiária própria no exterior começando do zero.

Para determinação das estratégias de internacionalização convencionou-se que os tipos de estratégias seriam ordenados numa escala crescente de 1-8, variável conforme à complexidade do modo de entrada da firma e que a mesma seria classificada apenas com o índice referente à estratégia mais complexa adotada.

Tabela 6 – Estratégias de internacionalização utilizadas pelas firmas do setor ACC no momento de entrada.

MOMENTO DE ENTRADA		
Empresas	Tipo de Estratégia	Estratégias de Internacionalização
1	2	exportação direta via intermediários do país hospedeiro
2	3	exportação direta via canais próprios da empresa
3	3	exportação indireta; exportação direta via intermediários do país hospedeiro; exportação direta via canais próprios da empresa.
4	2	exportação direta via intermediários do país hospedeiro
5	3	exportação indireta; exportação direta via canais próprios da empresa.
6	4	exportação indireta; exportação direta via intermediários do país hospedeiro; modo contratual (<i>franchising</i> , licenciamento ou contrato de produção).
7	2	exportação direta via intermediários do país hospedeiro
8	3	exportação direta via canais próprios da empresa
9	1	exportação indireta

Fonte: Pesquisa de Campo.

As empresas brasileiras do setor ACC, ao entrarem no mercado internacional, optaram principalmente pelas estratégias de exportação indireta e exportação direta via intermediários do país hospedeiro (Tabela 6).

No momento de entrada, não foram utilizadas as estratégias: *Joint venture* de produção *Joint venture* de comercialização, subsidiária própria no exterior por meio de aquisição Subsidiária própria no exterior começando do zero (*Greenfield*).

A estratégia mais sofisticada que as empresas do setor de ACC utilizaram no momento de entrada foi por meio de modo contratual podendo utilizar-se de *franchising*, licenciamento ou contrato de produção. Verificou-se que as firmas deste setor não adotaram meios complexos de estratégias de internacionalização ao ingressarem no mercado externo.

Tabela 7 – Estratégias de internacionalização utilizadas pelas firmas do setor ACC na situação atual.

MOMENTO ATUAL (2006)		
Empresas	Tipo de Estratégia	Estratégias de Internacionalização
1	3	exportação direta via canais próprios da empresa
2	3	exportação direta via canais próprios da empresa
3	3	exportação indireta; exportação direta via intermediários do país hospedeiro; exportação direta via canais próprios da empresa.
4	8	exportação direta via canais próprios da empresa; subsidiária própria no exterior começando do zero (<i>Greenfield</i>).
5	3	exportação direta via canais próprios da empresa
6	3	exportação direta via canais próprios da empresa; exportação direta via intermediários do país hospedeiro
7	3	exportação direta via canais próprios da empresa; exportação direta via intermediários do país hospedeiro
8	3	exportação direta via canais próprios da empresa
9	8	exportação indireta; exportação direta via canais próprios da empresa; subsidiária própria no exterior começando do zero (<i>Greenfield</i>).

Fonte: Pesquisa de Campo.

Na situação atual (Tabela 7), houve uma redução na exportação indireta, sendo mais utilizadas, nesse momento, a exportação direta via intermediários do país hospedeiro e exportação direta via canais próprios da empresa, contudo, com um aumento na utilização de subsidiária própria no exterior começando do zero (*Greenfield*).

As duas empresas ultrapassam a linha fronteira utilizando-se da estratégia de internacionalização de internacionalização mais sofisticada instalando subsidiárias próprias em países estrangeiros começando do zero, denominadas *greenfield*. As demais se mantiveram no nível três da escala das estratégias de internacionalização (Tabela 7).

Tabela 8 – Estratégias de internacionalização utilizadas pelas firmas do setor ACC no momento futuro.

MOMENTO FUTURO		
Empresas	Tipo de estratégia	Estratégias de Internacionalização
1	3	exportação direta via canais próprios da empresa
2	3	exportação direta via canais próprios da empresa
3	3	exportação indireta; exportação direta via intermediários do país hospedeiro; exportação direta via canais próprios da empresa.
4	8	exportação direta via canais próprios da empresa; subsidiária própria no exterior começando do zero (<i>Greenfield</i>).
5	3	exportação direta via canais próprios da empresa
6	8	exportação direta via intermediários do país hospedeiro; exportação direta via canais próprios da empresa.
7	8	exportação direta via canais próprios da empresa; subsidiária própria no exterior começando do zero (<i>Greenfield</i>).
8	3	exportação direta via canais próprios da empresa
9	8	exportação indireta; exportação direta via canais próprios da empresa; subsidiária própria no exterior começando do zero (<i>Greenfield</i>).

Fonte: Pesquisa de Campo.

No momento futuro, as empresas não estarão utilizando as estratégias *joint venture* de produção, *joint venture* de comercialização, subsidiária própria no exterior por meio de aquisição e também não pretendem utilizá-las no futuro (Tabela 8).

No futuro, pretende-se utilizar mais exportação direta via canais próprios da empresa, também havendo um aumento na utilização de subsidiária própria no exterior começando do zero (*Greenfield*).

As projeções para 2011 apontam uma duplicação no número de empresas que visam instalar se tornar *greenfield*. Enquanto que as demais não demonstraram interesse em ousar em suas estratégias de internacionalização.

5.3 Grau de internacionalização

Sullivan (1994) proveu uma medida de internacionalização que combinou desempenho (relação de vendas externas com vendas totais), estrutural (relação de ativos estrangeiros com ativos totais e quantidade de subsidiárias), e dimensões atitudinais (a experiência internacional da cúpula administrativa e a distância psíquica dos países nos quais a empresa opera). Entretanto, não há uma medida aceita universalmente para a mensuração do grau de internacionalização. Em virtude das peculiaridades do setor brasileiro exportador de ACC, a fórmula multidimensional de Sullivan (1994) foi adaptada para revelar de forma mais precisa a sua realidade. Assim sendo, a avaliação das dimensões atitudinais sofreu pequenas modificações:

A distância psíquica que era definida como a proximidade cultural dos países para onde a empresa exporta em relação ao Brasil passou a ser obtida como a razão do somatório dos percentuais de exportação dos três principais destinos de uma firma sobre seus respectivos índices de participação de cada bloco econômico das exportações brasileiras de ACC. Considera-se que quanto maior for o valor deste indicador, mais internacionalizada será a empresa.

O índice de experiências internacionais da alta gerência foi substituído por anos de início da primeira atividade internacional da empresa. Para o estudo, o indicador foi obtido a partir da relação entre a quantidade de anos da atividade internacional com a quantidade de anos da empresa pioneira do setor. Considera-se mais internacionalizadas, as empresas que iniciaram mais precocemente sua primeira atividade internacional.

Tabela 9 – Índice da Distância Psíquica das firmas exportadoras de ACC no momento de entrada, atual e futuro.

DISTÂNCIA PSÍQUICA (DP)			
EMPRESA	ENTRADA	ATUAL	FUTURO
1	0,74	0,42	0,55
2	0,68	0,62	0,67
3	0,68	0,62	0,67
4	0,67	0,53	0,46
5	0,12	0,12	0,12
6	0,74	0,46	0,41
7	0,64	0,61	0,61
8	0,74	0,41	0,41
9	0,74	0,55	0,55

Fonte: Pesquisa de Campo.

Para calcular o índice referente à Distância Psíquica (DP) das firmas exportadoras de ACC no momento de entrada, atual e futuro, foram utilizados dados do relatório da Fiec (Federação das Indústrias do Estado do Ceará) de janeiro à dezembro de 2006, onde os países são classificados em ordem decrescente de participação no mercado, por meio de valores em US\$ FOB. A partir dessa relação de países foi feita uma segunda classificação, agora agrupando os países nos seus respectivos blocos econômicos (Tabela 9). Assim, este índice que compõe o grau de internacionalização está configurado no Quadro 12, localizado no capítulo 2.

A Tabela 10 exibe o resultado do cálculo da variável AIN que compreende a relação entre o ano de início da primeira atividade internacional (importação, exportação, contrato de produção, outras) da empresa e o ano de fundação da firma, ou seja, o indicador retrata como empresas mais internacionalizadas, aquelas que iniciaram sua primeira atividade internacional em um curto intervalo de tempo em relação à sua fundação. Quanto maior o indicador, mais internacionalizada será a empresa.

Tabela 10 – Ano de início da primeira atividade internacional (importação, exportação, contrato de produção, outras) da empresa e o ano de fundação da firma.

EMPRESA	ANO DE FUNDAÇÃO	INÍCIO DAS ATIVIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO	AIN
1	1968	1970	0,81
2	1981	1985	0,48
3	1962	1968	0,86
4	2002	2002	0,02
5	1991	1994	0,27
6	1972	1972	0,77
7	1978	1978	0,63
8	1999	1999	0,16
9	1979	1980	0,36

Fonte: Pesquisa de Campo.

Sendo a empresa 3 (três) a mais antiga, esta apresenta um maior índice AIN, enquanto que a empresa 4 por ser a mais recente em atividades de internacionalização possui o menor valor para este indicador.

A Tabela 11 demonstra o grau de internacionalização no momento de entrada das nove maiores empresas exportadoras de ACC do Brasil. A empresa 4 se destaca dentre as demais, com resultado no valor 3,39.

]

Tabela 11 – Grau de internacionalização das firmas exportadoras de ACC no momento de entrada.

GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO MOMENTO DE ENTRADA						
EMPRESA	VEVT	AEAT	SEST	DP	AIN	GIN
1	0,5	0,5	0	0,74	0,81	2,55
2	0,9	0,9	0	0,68	0,48	2,96
3	0,2	0,2	0	0,68	0,86	1,94
4	1	0,9	0,8	0,67	0,02	3,39
5	0,85	0,2	0	0,12	0,27	1,44
6	0,7	0,1	0	0,74	0,77	2,31
7	0,8	0	0	0,64	0,63	2,07
8	0,7	0	0	0,74	0,16	1,60
9	0,8	0,3	0	0,74	0,36	2,20

Fonte: Pesquisa de Campo.

A Tabela 12 demonstra o grau de internacionalização na situação atual das nove maiores empresas exportadoras de ACC do Brasil. Somente a empresa 3 se destaca dentre as demais, com o resultado máximo de 3,28.

Tabela 12 – Grau de internacionalização das firmas exportadoras de ACC no momento de atual.

GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO MOMENTO ATUAL (2006)						
EMPRESA	VEVT	AEAT	SEST	DP	AIN	GIN
1	0,7	0,7	0	0,42	0,81	2,63
2	0,8	0,8	0	0,62	0,48	2,70
3	0,9	0,9	0	0,62	0,86	3,28
4	0,9	0,8	0,75	0,53	0,02	3,00
5	0,9	0,5	0	0,12	0,27	1,79
6	0,85	0,15	0	0,46	0,77	2,23
7	0,9	0,5	0	0,61	0,63	2,64
8	0,8	0,1	0	0,41	0,16	1,47
9	0,9	0,5	0	0,55	0,36	2,31

Fonte: Pesquisa de Campo.

A Tabela 13 demonstra o grau de internacionalização na situação futura das nove maiores empresas exportadoras de ACC. A empresa 3 se destaca dentre as demais.

Tabela 13 – Grau de internacionalização das firmas exportadoras de ACC no momento de futuro.

GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO MOMENTO FUTURO (2007)						
EMPRESA	VEVT	AEAT	SEST	DP	AIN	GIN
1	0,7	0,7	0	0,42	0,81	2,63
2	0,9	0,9	0	0,62	0,48	2,90
3	0,9	0,9	0	0,62	0,86	3,28
4	0,8	0,7	0,75	0,53	0,02	2,80
5	0,8	0,5	0	0,12	0,27	1,69
6	0,85	0,15	0,33	0,46	0,77	2,56
7	0,8	0,1	0,33	0,61	0,63	2,47
8	0,9	0,3	0,5	0,41	0,16	2,27
9	0,7	0,5	1	0,55	0,36	3,11

Fonte: Pesquisa de Campo.

O grau de internacionalização compreende um intervalo de zero a cinco, considerando zero como não internacionalizada até cinco que é o máximo grau de internacionalização, foi utilizado para mensurar o desempenho das indústrias brasileiras exportadoras de ACC no mercado internacional.

A Tabela 14 apresenta a evolução do grau de internacionalização ao longo dos três períodos: momento de entrada, situação atual e futuro.

Tabela 14 – Grau de internacionalização das firmas exportadoras de ACC no momento de entrada, na situação atual e no futuro.

EMPRESAS	Grau de Internacionalização		
	Momento de Entrada	Situação Atual	Futuro
Empresa 1	2,55	2,63	2,63
Empresa 2	2,96	2,70	2,90
Empresa 3	1,94	3,28	3,28
Empresa 4	3,39	3,00	2,80
Empresa 5	1,44	1,79	1,69
Empresa 6	2,31	2,23	2,56
Empresa 7	2,07	2,64	2,47
Empresa 8	1,60	1,47	2,27
Empresa 9	2,20	2,31	3,11

Fonte: Pesquisa de Campo.

Em relação à evolução do grau de internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor ACC brasileiro, pôde-se constatar que duas empresas sofreram retração no grau de internacionalização ao longo do tempo, três empresas mostraram crescimento no grau de internacionalização e quatro mantiveram-se estáveis, apresentando apenas uma pequena variação.

No Gráfico 2 está demonstrada a evolução do grau de internacionalização das empresas do setor de ACC no momento de entrada, na situação atual e no futuro.

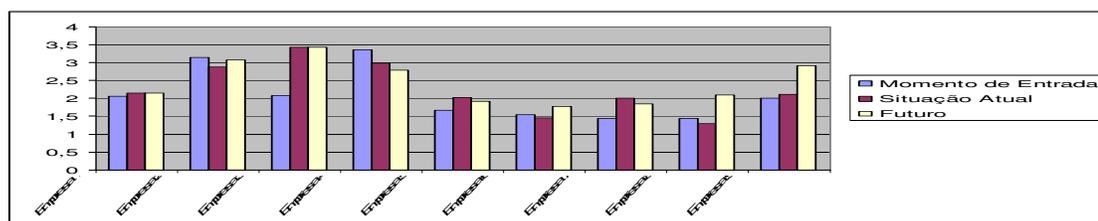


Gráfico 2 – Grau de internacionalização das firmas exportadoras de ACC no momento de entrada, atual e futuro. Fonte: Pesquisa de Campo.

Das nove indústrias analisadas, apenas três das firmas apresentaram aumento no grau de internacionalização, enquanto que seis mantiveram-se estáveis ou apresentaram redução nesse índice.

5.4 Agrupamentos por variáveis (recursos)

Inicialmente foram identificadas em cada momento da internacionalização - momento de entrada, situação atual e futura - as variáveis que não afetam a pelo menos uma empresa, para serem excluídas da análise de agrupamentos e serem examinadas separadamente em um *cluster* específico denominado “não afetam”. Como estes recursos não foram utilizados, considerou-se para o estudo que as empresas não os consideram recursos estratégicos, para algum dos períodos analisados. Somente após a exclusão dessas variáveis é que se realizou *cluster analysis* das variáveis restantes, pois, do ponto de vista dos gestores, essas variáveis é que correspondem aos recursos estratégicos. Para cada momento foram excluídas variáveis diferentes e quantidades diferentes de variáveis.

Este tópico buscou identificar, entre as dez variáveis, quais recursos são considerados competitivos e quais são considerados recursos estratégicos para as empresas brasileiras exportadoras de ACC e acompanhar a evolução desses recursos no momento de entrada da empresa no mercado internacional, na situação atual, e qual a sua previsão para o futuro.

5.4.1 Momento de entrada no mercado internacional

O grau de importância que as maiores empresas exportadoras do setor ACC brasileiro deram aos recursos, no momento de entrada no mercado internacional, é apresentado neste tópico. Os recursos foram agrupados em cinco *clusters*, sendo os quatro primeiros formados de acordo com a tipologia dos recursos proposta por Barney (2002) e o quinto formado pelos recursos que não foram utilizados por pelo menos uma empresa, por isso intitulado “não afetam”.

A Tabela 15 relaciona os recursos com as médias, desvios padrão, coeficientes de variação e percentuais de cada consequência competitiva, que são: 1 – desvantagem; 2 – paridade; 3 – temporária; e 4 – sustentável. Os itens que receberam resposta 5 – não afeta, foram analisados separadamente em outro *cluster*.

O *cluster* 1 – Desvantagem – Apresenta o recurso que obteve a menor média e coeficiente de variação muito elevado, mostrando pouco consenso entre as empresas, por isso foram considerados recursos que geraram desvantagem competitiva no momento de entrada

no mercado internacional. Apesar da média ser 1,22, estando próximas ao índice 2 – igualdade, em comparação com os *Clusters* 2, 3 e 4, esse *cluster* é composto pela variável que teve os maiores índices no item 1 – Desvantagem.

Tabela 15. *Cluster 1* – Recursos que representam desvantagem para o setor exportador de ACC brasileiro no momento de entrada.

Momento de Entrada: CLUSTER 1 – DESVANTAGEM											
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	2		3		4		5	
				freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Promoção do produto	1,22	0,67	0,44	0	0	0	0	1	11,1	0	0

Fonte: Pesquisa de Campo.

O coeficiente de variação apresentado pelo recurso “promoção do produto” foi de 0,44 que, sendo considerado um baixo índice, demonstrando pouca dispersão dentre os respondentes, onde oito das nove indústrias consideraram que este recurso “não se aplica”, fazendo parte consequentemente do *cluster* 5. Desse modo, para a entrada das empresas do setor ACC brasileiro no mercado internacional, o recurso “promoção do produto”, foi classificado como um **periférico** e faz parte do grupo dos recursos que não tiveram a menor importância nesse período.

A Tabela 16 apresenta os recursos que foram considerados geradores de igualdade competitiva para as empresas no momento de entrada no mercado internacional. O *cluster* 2 também apresentou coeficientes de variação elevados, levando em consideração os demais *clusters* que foram mais coesos.

Tabela 16. *Cluster 2* – Recursos que representam paridade para o setor exportador ACC brasileiro no momento de entrada.

Momento de Entrada: CLUSTER 2 - PARIDADE											
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	2		3		4		5	
				freq.	%	Freq.	%	freq.	%	freq.	%
Nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa.	3,33	1,22	1,50	1	11,1	2	22,2	4	44,4	1	11,1
Habilidade e experiência em negociações internacionais	3,67	1,12	1,25	1	11,1	0	0	2	22,2	6	66,6

Fonte: Pesquisa de Campo.

No *cluster* 2, o recurso que apresentou menor consenso entre as indústrias foi o “nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa”. Essa variável praticamente teve igual importância para as empresas entre os quatro índices, contudo a variável considerada como maior geradora de paridade foi “Habilidade e experiência em negociações internacionais”. Sua média foi a mais elevada (3,67), enquanto que o desvio padrão e coeficiente de variação menores indicaram menor dispersão dos respondentes com relação ao

outro recurso. As firmas consideraram que, para o momento de entrada, **recursos básicos** geraram apenas paridade. Nota-se, também, que há uma elevada variação dentre os respondentes constatando por meio dos respectivos coeficientes de variação 1,50 e 1,25.

Na Tabela 17 estão demonstrados os recursos que geraram maior vantagem competitiva temporária para o setor exportador ACC brasileiro no momento de entrada no mercado internacional.

Tabela 17. *Cluster 3* – Recursos que representam vantagem competitiva temporária para o setor exportador ACC brasileiro no momento de entrada.

Momento de Entrada: CLUSTER 3 – TEMPORÁRIA											
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	2		3		4		5	
				freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor.	2,67	0,87	0,75	2	22,2	5	55,5	1	11,1	0	0
Sistema de informações do ambiente legal/mercado.	2,89	0,93	0,86	1	11,1	5	55,5	2	22,2	0	0
Estrutura e Governança.	2,56	1,13	1,28	2	22,2	3	33,3	2	22,2	0	0
Acesso a insumos	2,33	0,87	0,75	5	55,5	2	22,2	1	11,1	0	0
Localização	2,33	0,87	0,75	5	55,5	2	22,2	1	11,1	0	0

Fonte: Pesquisa de Campo.

Os recursos que mais geraram vantagem competitiva temporária no momento de entrada no mercado internacional foram: “Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor”, “Sistema de informações do ambiente legal/mercado”, “Estrutura e Governança”, “Acesso a insumos” e “Localização”. As médias são próximas a 2,5 e os coeficientes de variação são razoáveis.

A Tabela 18 apresenta os recursos que representaram fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas do setor exportador de ACC entrarem no mercado internacional.

Tabela 18. *Cluster 4* – Recursos que representam vantagem competitiva sustentável para o setor exportador ACC brasileiro no momento de entrada.

Momento de Entrada: CLUSTER 4 - SUSTENTÁVEL											
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	2		3		4		5	
				freq.	%	Freq.	%	freq.	%	freq.	%
Qualidade do produto exportado	4,00	1,32	1,75	2	22,2	1	11,1	1	11,1	5	55,5
Atendimento de prazos de entrega requeridos	4,56	1,01	1,03	1	11,1	0	0	1	11,1	7	77,7

Fonte: Pesquisa de Campo.

O *cluster 4* foi composto por recursos considerados mais importantes para o momento de entrada no mercado internacional: “alta qualidade do produto exportado”, “atender prazos de entrega”. Por terem representado vantagem competitiva sustentável, estes foram os **recursos estratégicos** para o setor exportador de ACC, no momento de entrada no mercado internacional.

Na Tabela 19 estão demonstrados os recursos que não foram utilizados por pelo menos uma empresa no momento de entrada no mercado internacional. Tratam-se dos recursos que obtiveram resposta “não afeta” por pelo menos uma empresa. O recurso “Promoção do produto” registrou a maior quantidade de respostas “**não afeta**”. Tendo em vista os demais recursos só obtiveram uma votação pelas empresas respondentes, esses recursos foram levados em consideração e classificados nos *clusters* 1,2,3,4. Podendo ser considerados estratégicos, pois se fizeram necessários para o momento de entrada das indústrias no mercado internacional.

Tabela 19. *Cluster 5* – Recursos que “não afetam” ao setor exportador ACC brasileiro no momento de entrada.

Momento de Entrada: CLUSTER 5 - NÃO AFETA												
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	1		2		3		4		5
				freq.	%	Freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.
Promoção do produto	1,22	0,67	0,44	8	88,8	0	0	1	11,1	0	0	0
Nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa.	3,33	1,22	1,50	1	11,1	1	11,1	2	22,2	4	44,4	1
Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor.	2,67	0,87	0,75	1	11,1	2	22,2	5	55,5	1	11,1	0
Sistema de informações do ambiente legal/mercado.	2,89	0,93	0,86	1	11,1	1	11,1	5	55,5	2	22,2	0
Estrutura e Governança.	2,56	1,13	1,28	1	11,1	2	22,2	3	33,3	2	22,2	0
Acesso a insumos	2,33	0,87	0,75	1	11,1	5	55,5	2	22,2	1	11,1	0
Localização	2,33	0,87	0,75	1	11,1	5	55,5	2	22,2	1	11,1	0

Fonte: Pesquisa de Campo.

Por meio da formação dos *clusters* referentes ao momento de entrada, percebeu-se que não houve muito consenso entre os respondentes sobre a importância de cada recurso competitivo e estratégico para o início das atividades de internacionalização. Tendo em vista que empresas entraram no mercado internacional em momentos bem diferentes, entre 1962 a 2002, acredita-se que cada momento exigiu das empresas recursos diferentes, por isso justifica-se a falta de homogeneidade das respostas obtidas.

5.4.2 Situação atual (2006) no mercado internacional

São apresentados nesse tópico os quatro agrupamentos formados pelas variáveis que foram classificadas pelas empresas na situação atual como recursos periféricos, básicos, competitivos e estratégicos. Posteriormente, seria exposto o quinto *cluster*, que compreende apenas pelas variáveis que receberam resposta “não afetam” por pelo menos uma empresa, entretanto a ausência de recursos selecionados impossibilitou sua formação.

O *cluster* 1 é composto pelos recursos que representam desvantagem competitiva para as empresas exportadoras do setor ACC brasileiro, na situação atual. Conforme Tabela 20, os percentuais mais elevados concentram-se nos itens 1 e 2, principalmente no primeiro item, denominado desvantagem competitiva.

Tabela 20. *Cluster* 1 – Recursos que representam desvantagem competitiva para o setor ACC brasileiro na situação atual.

Situação Atual (2006): CLUSTER 1 – DESVANTAGEM COMPETITIVA											
VARIÁVEL	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	2		3		4		5	
				freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Promoção do produto	1,22	0,67	0,44	0	0	0	0	1	11,1	0	0

Fonte: Pesquisa de Campo.

Diante das outras variáveis, a “promoção do produto” foi classificada pelas empresas como a menos importante atualmente para o desempenho das atividades de internacionalização, sendo considerado um **recurso periférico**. A média de 1,22 confirma que a maioria das respostas ficou entre “desvantagem competitiva” e “igualdade competitiva”, contudo, o coeficiente de variação revelou-se um pouco elevado demonstrando uma dispersão significativa entre os respondentes.

O *cluster* 2 é composto pelos recursos que representam igualdade competitiva para as empresas exportadoras do setor ACC brasileiro. Os percentuais mais elevados concentram-se no item 2, denominado igualdade competitiva, conforme Tabela 21.

As variáveis “Estrutura e Governança”, “acesso a insumos” e “localização” são os recursos que mais representam igualdade competitiva para as empresas estudadas, sendo classificados como **recursos básicos**. No *Cluster* 2, todos os recursos apresentaram médias iguais ou inferiores a 3,0 e baixa dispersão das respostas.

Tabela 21. *Cluster 2* – Recursos que representam igualdade competitiva para o setor exportador de ACC brasileiro na situação atual.

Situação Atual (2006): CLUSTER 2 - IGUALDADE COMPETITIVA											
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	2		3		4		5	
				Freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Estrutura e Governança.	3,00	0,71	0,50	2	22,2	5	55,5	2	22,2	0	0
Acesso a insumos	2,22	0,83	0,69	6	66,6	1	11,1	1	11,1	0	0
Localização	2,67	0,71	0,50	4	44,4	4	44,4	1	11,1	0	0

Fonte: Pesquisa de Campo.

O *cluster 3* é composto pelos recursos que representam vantagem competitiva temporal. É formado por quatro recursos. Os percentuais mais elevados concentram-se nos itens 2 e 3, como apresentado na Tabela 22. Corroborando com esses recursos observam-se baixos coeficientes de variação, variando entre 0,50 a 0,69. “Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor”, o “Alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa” e o “Sistema de informações do ambiente legal/mercado” apresentaram respostas idênticas entre os itens 2 e 3 e representam os recursos que geram vantagem competitiva temporal para as empresas.

Tabela 22. *Cluster 3* – Recursos que representam vantagem competitiva temporal para o setor ACC brasileiro na situação atual.

Situação Atual (2006): CLUSTER 3 - VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORAL											
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	2		3		4		5	
				freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor.	3,56	0,73	0,53	0	0,0	5	55,5	3	33,3	1	11,1
Habilidade e experiência em negociações internacionais	3,67	0,87	0,75	1	11,1	2	22,2	5	55,5	1	11,1
Confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa.	3,89	0,78	0,61	0	0	3	33,3	4	44,4	2	22,2
Sistema de informações do ambiente legal/mercado.	3,33	1,00	1,00	2	22,2	3	33,3	3	33,3	1	11,1

Fonte: Pesquisa de Campo.

O *cluster 4* é composto pelos recursos que representam vantagem competitiva sustentável para as empresas exportadoras do setor ACC brasileiro. É formado por dois recursos. Os percentuais mais elevados concentram-se nos itens 3 e 4, por isso foram considerado como vantagem competitiva sustentável, conforme Tabela 23. Estes são os recursos que se classificam atualmente como **recursos estratégicos** para o setor ACC brasileiro.

Tabela 23. *Cluster 4* – Recursos que representam vantagem competitiva sustentável para o setor ACC brasileiro na situação atual.

Situação Atual (2006): CLUSTER 4 - VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL											
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	2		3		4		5	
				freq.	%	Freq.	%	freq.	%	freq.	%
Qualidade do produto exportado	4,44	0,88	0,78	0	0	2	22,2	1	11,1	6	66,6
Atendimento prazos de entrega requeridos	4,67	0,71	0,50	0	0	1	11,1	1	11,1	7	77,7

Fonte: Pesquisa de Campo.

O *cluster 5* é composto pelos recursos que “**não afetam**” as empresas exportadoras do setor ACC brasileiro. A Tabela 24 apresenta os sete recursos que não se aplicarão ao futuro das indústrias do setor ACC brasileiro. As variáveis “Promoção do produto” e “Estrutura e Governança” receberam maior proporção das respostas “não se aplica”, sendo, portanto, os recursos que menos serão utilizados pelo setor ACC no futuro.

Tabela 24 *Cluster 5* – Recursos que “não afetam” ao setor exportador ACC brasileiro no atual (2006).

Atual (2006): CLUSTER 5 - NÃO AFETAM												
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	1		2		3		4		5
				freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.
Promoção do produto	1,22	0,67	0,44	8	8,88	0	0	0	0	1	11,1	0
Estrutura e Governança	3,00	0,71	0,50	2	2,22	2	22,2	5	55,5	2	22,2	0
Acesso a insumos	2,22	0,83	0,69	1	1,11	6	66,6	1	11,1	1	11,1	0
Localização	2,67	0,71	0,50	1	1,11	4	44,4	4	44,4	1	11,1	0

Fonte: Pesquisa de Campo.

Apesar dos recursos “Acesso a insumos” e “Localização” terem sido citados por apenas uma empresa, não significa necessariamente que esses recursos não são considerados importantes para o setor, pois por motivos específicos de cada empresa, os recursos não estão sendo utilizados.

5.4.3 Futuro no mercado internacional (2011)

Neste tópico as variáveis foram analisadas para se fazer uma previsão de como os recursos contribuirão para o desempenho das empresas. Faz-se necessário que o setor exportador de ACC brasileiro adapte-se ao novo cenário que se apresenta no mercado internacional para se manter competitivo, como tem conseguido até os dias de hoje, por isso é relevante aclarar essa evolução dos recursos estratégicos.

Para o futuro do setor ACC brasileiro, o recurso considerado menos importante pelas maiores empresas do setor foi o “promoção do produto”, conforme Tabela 25

Tabela 25 *Cluster 1* – Recursos que representam desvantagem competitiva para o setor ACC brasileiro no futuro.

Futuro (2011): CLUSTER 1 – DESVANTAGEM COMPETITIVA											
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	2		3		4		5	
				freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Promoção do produto	1,44	0,73	0,53	0	0	2	2,22	1	11,1	0	0

Fonte: Pesquisa de Campo.

Esse recurso ficou um pouco dividido entre desvantagem competitiva e igualdade competitiva, por isso o elevado coeficiente de variação. Para as empresas, esse recurso será o que menos contribuirá para o futuro do setor e, por isso, foi classificado como **recurso periférico**.

A Tabela 26 apresenta os recursos que irão gerar igualdade competitiva no futuro do setor ACC brasileiro. O *cluster 2* agrupou três variáveis, que correspondem, também, ao *cluster 2* do momento atual.

Tabela 26 *Cluster 2* – Recursos que representam igualdade competitiva para o setor ACC brasileiro no futuro.

Futuro (2011): CLUSTER 2 - IGUALDADE COMPETITIVA											
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	2		3		4		5	
				freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Estrutura e Governança.	3,44	0,88	0,78	1	11,1	4	44,4	3	33,3	1	11,1
Acesso a insumos	2,44	0,88	0,78	4	33,3	3	33,3	1	11,1	0	0
Localização	3,00	0,71	0,50	2	22,2	5	55,5	2	22,2	0	0

Fonte: Pesquisa de Campo.

A maioria dos recursos representará para as empresas apenas igualdade competitiva no mercado internacional que está se tornando cada vez mais exigente, contudo, para se manterem competitivas no mercado internacional, as empresas precisam desenvolver recursos que lhes proporcionem vantagem competitiva temporal ou sustentável, sendo preferível, vantagem competitiva sustentável. Estes recursos foram classificados apenas como **recursos básicos** para o futuro do setor.

O *cluster 3* apresenta o único recurso que representará vantagem competitiva temporal para as empresas do setor ACC brasileiro. “Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor” ficou dividido entre igualdade competitiva e vantagem

competitiva sustentável, por isso foi considerado como recurso que irá gerar vantagem competitiva temporal, conforme Tabela 27

Tabela 27 *Cluster 3* – Recursos que representam vantagem competitiva temporal para o setor ACC brasileiro no futuro.

Futuro (2011): CLUSTER 3 - VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORAL											
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	2		3		4		5	
				freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor	4,00	0,71	0,50	0	0	2	22,2	5	55,5	2	22,2
Habilidade e experiência em negociações internacionais	4,44	1,01	1,03	0	0	1	11,1	2	22,2	6	66,6
Nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa.	4,56	0,53	0,28	0	0	0	0	4	44,4	5	55,5
Sistema de informações do ambiente legal/mercado.	3,78	0,97	0,94	1	11,1	2	22,2	4	44,2	2	22,2

Fonte: Pesquisa de Campo.

A média apresentada pelo recurso foi de 4,56, bem próxima a quatro que corresponde ao item vantagem competitiva temporal, porém, o coeficiente de variação de 0,28 foi um pouco elevado devido ao recurso ter recebido igual importância entre os itens igualdade competitiva e vantagem competitiva sustentável. “Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor”, “Habilidade e experiência em negociações internacionais”; “nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa” e “Sistema de informações do ambiente legal/mercado”, esses recursos foram classificados como **recursos competitivos** para o futuro deste setor.

A Tabela 28 apresenta os recursos que possivelmente representarão vantagem competitiva sustentável para o futuro das empresas exportadoras do setor ACC brasileiro. Os recursos apresentaram as maiores médias de todos os *clusters* e coeficientes de variação baixos ou razoáveis, o que caracteriza homogeneidade entre a opinião dos respondentes.

Tabela 28. *Cluster 4* – Recursos que representam vantagem competitiva sustentável para o setor ACC brasileiro no futuro.

Futuro (2011): CLUSTER 4 - VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL											
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	2		3		4		5	
				freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Qualidade do produto exportado	4,67	0,71	0,50	0	0	1	11,1	1	11,1	7	11,1
Atendimento de prazos de entrega requeridos	4,56	0,53	0,28	0	0	0	0	1	11,1	8	8,88

Fonte: Pesquisa de Campo.

Os recursos que mais representarão vantagem competitiva sustentável, e se classificam como **recursos estratégicos**, são “alta qualidade do produto exportado” e “atender prazos de

entrega requeridos”, esses recursos tem concentração um pouco maior no item vantagem competitiva temporal, mas bem próxima à proporção de respostas do item 4: vantagem competitiva sustentável.

O *cluster 5* “não afetam” não significa necessariamente que esses recursos serão considerados importantes para o setor, pois, por motivos específicos à cada empresa, os recursos foram utilizados.

Tabela 29. *Cluster 5* – Recursos que “não afetam” ao setor exportador de ACC brasileiro na situação futuro (2011).

Situação Futuro (2011): CLUSTER 5 - NÃO AFETA													
VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação	1		2		3		4		5	
				freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Promoção do produto	1,44	0,73	0,53	6	6,6	0	0	2	2,22	1	11,1	0	0
Acesso a insumos	2,44	0,88	0,78	1	1,11	4	33,3	3	33,3	1	11,1	0	0

Fonte: Pesquisa de Campo.

“Promoção do produto” e “Acesso a insumos” foram as variáveis que apresentaram mais respostas “não se aplica”. Mais de 60% das empresas não fazem uso atualmente do recurso “Promoção do produto”, ou por o produto ser comercializado apenas para o exterior ou por as empresas terceirizarem alguns serviços. O outro recurso não é aplicado a apenas 10% das empresas.

Também foram analisadas as médias e os coeficientes de variação das empresas que utilizam os recursos apresentados na Tabela 29. As variáveis apresentaram médias iguais a 1,44 e 2,44 e não havendo consenso entre as indústrias para a importância desse recurso para as atividades de internacionalização.

5.5 Evolução dos recursos

Neste tópico, os recursos foram avaliados ao longo de três períodos para verificar quais recursos mais contribuíram para o momento de entrada das empresas do setor exportador de ACC no mercado internacional, na situação atual e no futuro.

Tabela 30. Recursos no momento de entrada, na situação atual e no futuro do setor exportador de ACC brasileiro.

nº	EMPRESAS	Recursos		
		Entrada	Atual (2006)	Futuro (2011)
1	Qualidade do produto exportado	4,00	4,44	4,67
2	Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços	2,67	3,56	4,00
3	Nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa	3,33	3,89	4,56
4	Atendimento de prazos de entrega requeridos	4,56	4,67	4,89
5	Sistemas de Informações do ambiente legal/mercado	2,89	3,33	3,78
6	Estrutura e Governança	2,56	3,00	3,44
7	Habilidades e experiências em negociações internacionais	3,67	3,67	4,44
8	Promoção	1,22	1,22	1,44
9	Acesso a insumos	2,33	2,22	2,44
10	Localização	2,33	2,67	3,00

Fonte: Pesquisa de Campo.

A Tabela 30 apresenta as médias de todas variáveis utilizadas no estudo para identificação de quais recursos foram considerados mais importantes pelas empresas nos três momentos analisados.

No momento de entrada, os recursos “atendimento de prazos de entrega requeridos”, “qualidade do produto exportado”, apresentaram as maiores médias 4,00 e 4,56 consecutivamente, sendo considerados os recursos mais importantes para o início das atividades, na situação atual e no futuro com relação ao mercado internacional.

A Tabela 31 mostra a tipologia dos recursos, relacionando com sua consequência competitiva e sua evolução ao longo dos três períodos analisados no estudo. Nesse caso, foram analisados, além das médias, os coeficientes de variação e as proporções de cada categoria.

O recurso, que foi considerado periférico no momento de entrada no mercado internacional, foi “promoção do produto”, foi o recursos que apresentou maior consenso entre os respondentes, no momento de entrada atual e futuro. Apenas esse recurso foi considerado periférico nesses três momentos da análise. Os **recursos periféricos** são úteis para o funcionamento da empresa, contudo para as atividades de internacionalização, não apresentam importância.

Os recursos “estrutura e governança”, “acesso a insumos” e “localização” foram considerados **recursos básicos** no momento atual e futuro. Também foram considerados básicos os recursos: “alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa” e “habilidade e experiência em negociações internacionais” para a entrada no

mercado internacional. Esses recursos são necessários para as atividades no mercado internacional, contudo, foram considerados pouco importantes para a vantagem competitiva.

Os recursos “habilidade e experiência em negociações internacionais” e “alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa” e foram considerados **competitivos** no momento atual e para o futuro do setor. Já os recursos “acesso a insumos”, “localização” e estrutura e governança”, foram considerados competitivos apenas para a entrada no mercado internacional. “capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – criação de valor” e “sistema de informações do ambiente legal/mercado” estão presentes no momento atual, presente e futuro. Esses recursos foram considerados importantes e contribuem para o desempenho das empresas no mercado internacional.

Os recursos “**qualidade do produto exportado**” e “**atender prazos de entrega requeridos**” foram considerados **recursos estratégicos** nos três momentos analisados. Desse modo, além da qualidade da ACC as empresas exportadoras do setor ACC brasileiro estão considerando também a atender prontamente a entrega dos prazos, recursos indispensáveis para o desempenho das atividades no mercado internacional, no momento de entrada, na situação atual e no futuro.

Tabela 31. Tipologia e consequência competitiva dos recursos do setor exportador de ACC brasileiro no momento de entrada no mercado internacional, na situação atual e no futuro.

Tipologia dos Recursos	Momento de Entrada (Afetou)	Situação Atual (Afeta - 2006)	Futuro (Afetará - 2011)	Consequência Competitiva
Desvantagem	Promoção do produto	Promoção do produto	Promoção do produto	Periféricos
Paridade	Alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa.	Estrutura e Governança.	Estrutura e Governança.	Básicos
	Habilidade e experiência em negociações internacionais	Acesso a insumos	Acesso a insumos	
	-	Localização	Localização	
Temporária	Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor.	Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor.	Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor.	Competitivos
	Sistema de informações do ambiente legal/mercado.	Habilidade e experiência em negociações internacionais	Habilidade e experiência em negociações internacionais	
	Estrutura e Governança.	Alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa.	Alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa.	
	Acesso a insumos	Sistema de informações do ambiente legal/mercado.	Sistema de informações do ambiente legal/mercado.	
	Localização	-	-	
Sustentável	Alta Qualidade do produto exportado	Alta Qualidade do produto exportado	Alta Qualidade do produto exportado	Estratégicos
	Atender prazos de entrega requeridos	Atender prazos de entrega requeridos	Atender prazos de entrega requeridos	
Não afetam	Promoção do produto	Promoção do produto	Promoção do produto	Não afetam
	Nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa.	Estrutura e Governança.	Acesso a insumos	
	Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor.	Acesso a insumos	-	
	Sistema de informações do ambiente legal/mercado.	Localização	-	
	Estrutura e Governança.	-	-	
	Acesso a insumos	-	-	
	Localização	-	-	

Fonte: Elaborado pela autora

5.6 Relação dos recursos estratégicos com as estratégias de internacionalização e o grau de internacionalização

A Tabela 32 apresenta os recursos das firmas mais internacionalizadas, que detêm maior grau de internacionalização, e nela são exibidos os recursos estratégicos nos três momentos avaliados na pesquisa. Também são explicadas as estratégias de internacionalização mais empregadas pelas empresas com o melhor desempenho.

Tabela 32. Relação do grau de internacionalização com os recursos estratégicos e as estratégias de internacionalização.

Variáveis	Momento de Entrada Empresa 2		Situação Atual Empresa 4		Situação Futura Empresa 9	
	Recursos	nota	Recursos	nota	Recursos	nota
Recursos Estratégicos	Qualidade do produto exportado e Atendimento de Prazos de entrega	3	Qualidade do produto exportado e Atendimento de Prazos de entrega	4	Qualidade do produto exportado e Atendimento de Prazos de entrega	5
Estratégia de Internacionalização (E.I)	Situação	E.I	Situação	E.I	Situação	E.I
	Simple (1-3)	3,0	Complexa (7-8)	8,0	Complexa (7-8)	8,0
Grau de Internacionalização (GIN)	Situação	GIN	Situação	GIN	Situação	GIN
	Médio	2,96	Médio	3,00	Médio	3,11

Fonte: Pesquisa de campo.

Analisando-se as empresas com melhores desempenho nas três variáveis da pesquisa (Recursos, Conduta e Performance) no momento de entrada, atual e futuro, observou-se que há uma estreita semelhança em seus perfis de internacionalização, pois empregam os mesmos recursos estratégicos e mantém comparativamente o mesmo nível de grau de internacionalização, divergindo apenas na estratégia de internacionalização a qual tende a se tornar mais complexa ao longo do tempo (Tabela 32).

Considerou-se que as empresas que adotaram estratégias com índice variável de 1-3 foram consideradas simples, de 4 -6 tipo de estratégia mediana, enquanto que as firmas que apresentaram estratégias variando de 7-8 foram classificados modos de entrada complexos.

O grau de internacionalização possui uma escala intervalar que varia de 1 – 5, sendo considerado 1 – 2 baixo, 3 médio e 4-5 alto. Observou-se que nas firmas estudadas o grau de internacionalização variou de 2,96 – 3,11 classificado de acordo com Sullivan (1994) como índice médio.

Em relação aos recursos estratégicos, qualidade do produto exportado e atendimento a prazos de entrega requeridos, foram as formas preferidas pelas empresas do setor estudado nos três momentos. Contudo, verificou-se por meio das notas atribuídas a estes recursos, uma tendência de incremento em sua importância para a empresa líder em internacionalização do setor exportador de ACC, constituindo-se numa fonte de vantagem competitiva, visto que estes recursos são imprescindíveis para as atividades no mercado internacional.

Em se tratando das estratégias de internacionalização, as empresas com o melhor desempenho apresentaram estratégias mais complexas, no momento atual e na situação futura.

Segundo a análise de RCP, a empresa 2 foi a firma mais internacionalizada do setor exportador de ACC no momento de entrada, destacando-se principalmente pelos recursos estratégicos. A variável Recursos também foi determinante para a boa classificação das empresas 4 e 1, posicionadas no 2º e 4º lugar, respectivamente (Tabela 33).

No momento atual, a empresa 4 figura como a firma mais internacionalizada do setor exportador de ACC, em razão da aplicação de complexas estratégias de internacionalização, conforme pôde ser constatado pelo índice alcançado no atributo Conduta (Tabela 34). Esta variável foi igualmente importante para a empresa 9 (2º lugar), embora tenha considerado os recursos pouco relevantes como fonte geradora de vantagem competitiva sustentável.

No futuro, as empresas com maiores níveis de internacionalização se caracterizarão pelos bons índices obtidos nos três quesitos avaliados pelo constructo RCP. As quatro empresas líderes no *ranking* de internacionalização do setor exportador de ACC obtiveram pontuação máxima na avaliação de Recursos e Conduta (Tabela 35).

Por fim, analisando-se os três momentos pôde-se perceber que a empresa 4 apresenta uma posição hegemônica no setor exportador de ACC, ao longo de todo período estudado. É válido destacar a ascensão vertiginosa da empresa 9 na classificação, passando da oitava colocação para uma condição projetada de liderança, em 2011. Por outro lado, projeta-se um declínio da empresa 2 no *ranking*, do posto máximo para a quinta colocação (Tabela 36).

Tabela 33. *Ranking* das firmas exportadoras de ACC brasileiro no momento de entrada no mercado internacional.

EMPRESA	RECURSOS (Recursos Estratégicos)	CONDUTA (Estratégia de Internacionalização)	PERFORMANCE (Grau de Internacionalização)	NOTA	CLASSIFICAÇÃO
2	5	3	2,96	10,96	1º
4	5	2	3,39	10,39	2º
6	4	4	2,31	10,31	3º
1	5	2	2,55	09,55	4º
8	4	3	1,6	08,60	5º
5	3,5	3	1,44	07,94	6º
3	2	3	1,94	06,94	7º
9	3	1	2,2	06,20	8º
7	2	2	2,07	06,07	9º

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 34. *Ranking* das firmas exportadoras de ACC brasileiro no momento atual no mercado internacional.

EMPRESA	RECURSOS (Recursos Estratégicos)	CONDUTA (Estratégia de Internacionalização)	PERFORMANCE (Grau de Internacionalização)	NOTA	CLASSIFICAÇÃO
4	4	8	3	15	1º
9	3	8	2,31	13,31	2º
2	5	3	2,7	10,70	3º
1	5	3	2,63	10,63	4º
3	3	3	3,28	09,28	5º
6	4	3	2,23	09,23	6º
5	4	3	1,79	08,79	7º
7	3	3	2,64	08,64	8º
8	4	3	1,47	08,47	9º

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 35. *Ranking* das firmas exportadoras de ACC brasileiro no momento futuro no mercado internacional.

EMPRESA	RECURSOS (Recursos Estratégicos)	CONDUTA (Estratégia de Internacionalização)	PERFORMANCE (Grau de Internacionalização)	NOTA	CLASSIFICAÇÃO
9	5	8	3,11	16,11	1º
4	5	8	2,8	15,8	2º
6	5	8	2,56	15,56	3º
7	5	8	2,47	15,47	4º
2	5	3	2,9	10,9	5º
1	5	3	2,63	10,63	6º
8	5	3	2,27	10,27	7º
3	3,5	3	3,28	9,78	8º
5	5	3	1,69	9,69	9º

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 36. *Ranking* das firmas exportadoras de ACC brasileiro no mercado internacional, considerando os três momentos analisados.

CLASSIFICAÇÃO	EMPRESAS ENTRADA	EMPRESAS ATUAL (2006)	EMPRESAS FUTURO (2011)
1º	2	4	9
2º	4	9	4
3º	6	2	6
4º	1	1	7
5º	8	3	2
6º	5	6	1
7º	3	5	8
8º	9	7	3
9º	7	8	5

Fonte: Elaborada pela autora.

CONCLUSÃO

O constructo concebido na pesquisa, denominado de modelo RCP, demonstrou ser uma ferramenta analítica eficiente para avaliação comparativa do nível de internacionalização das empresas componentes do setor brasileiro exportador de ACC, por permitir mensurar e correlacionar de modo dinâmico os recursos estratégicos considerados vantajosos por estas firmas com o grau e estratégias de internacionalização adotadas pelas mesmas.

Balizado pela teoria da VBR, o modelo RCP revelou a evolução dos recursos ao longo de três períodos distintos, por meio do estudo da vantagem competitiva de Barney (1991; 2002). Foram analisadas duas ramificações da VBR: (1) negócios internacionais e (2) recursos estratégicos, por meio da literatura das estratégias de internacionalização e do grau de internacionalização, o que possibilitou avaliar a relação entre essas três variáveis, as quais são necessárias para o processo de internacionalização das firmas exportadoras de ACC. A evolução dos recursos, das estratégias de internacionalização e do grau de internacionalização e a relação entre essas três variáveis são apresentadas a seguir nos objetivos e nas hipóteses do estudo, respectivamente.

Quanto aos objetivos

Aplicar os recursos estratégicos que são utilizados para a internacionalização das firmas;

Foram considerados **recursos básicos** os recursos “estrutura e governança”, “acesso a insumos”, “localização”, “alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa” e “habilidade e experiência em negociações internacionais”. Os recursos “estrutura e governança”, “acesso a insumos” e “localização” foram classificados como básicos na situação atual e no futuro. Os recursos “nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa” e “habilidade e experiência em negociações internacionais” foram considerados básicos no momento de entrada. Por serem básicos, esses recursos são necessários para a realização das atividades no mercado internacional, contudo, podem gerar apenas igualdade competitiva para as empresas. Os recursos “habilidade e experiência em negociações internacionais” e “alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa” foram considerados **competitivos** no momento atual e para o futuro do setor. Já os recursos “acesso a insumos”, “localização”; estrutura e governança” foram considerados competitivos apenas para a entrada no mercado internacional. “Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – criação de valor” e “sistema de informações do ambiente

legal/mercado” estão presentes no momento atual, presente e futuro. Por serem competitivos, esses recursos contribuem para o desempenho das empresas no mercado internacional, e podem gerar vantagem competitiva temporal. Os recursos “qualidade do produto exportado” e “atendimento em prazos de entrega requeridos” foram considerados **recursos estratégicos** nos três momentos analisados. Desse modo, além da qualidade da ACC as empresas exportadoras do setor ACC brasileiro prezam pelo cumprimento das entrega nos prazos acordados, recursos indispensáveis para o desempenho das atividades no mercado internacional, por isso são (serão) adotados no momento de entrada, na situação atual e no futuro. Esses são os recursos que proporcionam vantagem competitiva sustentável para o setor exportador de ACC brasileiro.

Identificar as estratégias de internacionalização utilizadas pelas firmas;

Em se tratando das estratégias de internacionalização, as empresas brasileiras do setor ACC entraram no mercado internacional principalmente por meio de exportação indireta e exportação direta via intermediários do país hospedeiro. Na situação atual, as empresas continuam utilizando a exportação indireta e a exportação direta via intermediários do país hospedeiro, contudo, houve considerável crescimento na utilização da exportação direta, via canais próprios da empresa, e um incremento razoável da utilização de subsidiárias (*Greenfield*). Na situação futura, as empresas também devem continuar praticando a exportação indireta e a exportação direta, via intermediários do país hospedeiro, contudo mantendo crescimento na utilização da exportação direta, via canais próprios da empresa e de subsidiárias (*Greenfield*).

Aferir a internacionalização por meio do grau de internacionalização das firmas.

No momento de entrada, as nove empresas estudadas forneceram as informações necessárias para se calcular o grau de internacionalização. O grau de internacionalização varia de zero a cinco, sendo que quanto mais de cinco, mais internacionalizada é a empresa. O grau de internacionalização no momento de entrada variou de 1,44 a 3,39. Na situação atual, a variação foi de 1,47 a 3,28 e, no futuro, de 1,69 a 3,28. Das nove empresas analisadas, três firmas mostraram aumento no grau de internacionalização, enquanto que quatro mantiveram-se estáveis e apenas duas apresentaram redução nesse índice. Isso justifica o crescente aumento da internacionalização das empresas do setor estudado no segundo semestre de 2006. As empresas estão aumentando gradativamente atuação delas no mercado internacional e têm perspectivas de melhoras para o futuro.

Quanto às hipóteses

Há relação direta entre a utilização dos recursos estratégicos e as estratégias de internacionalização nos três momentos analisados.

Houve relação direta entre a utilização dos recursos estratégicos e as estratégias de internacionalização no momento futuro, desse modo, as empresas que consideraram os recursos estratégicos importantes para o seu processo de internacionalização, utilizaram estratégias de internacionalização mais complexas. Nos demais momentos não se configura uma relação direta, não sendo possível correlacionar a aplicação dos recursos com as estratégias de internacionalização.

As empresas com os melhores desempenhos exportadores adotam estratégias mais complexas nos três momentos analisados.

As firmas posicionadas no topo *ranking* de internacionalização do setor exportador de ACC, segundo a análise RCP, utilizam e tendem a adotar estratégias de internacionalização mais complexas, corroborando a hipótese aventada neste estudo. Entretanto, no momento de entrada as empresas aplicam estratégias simples, possivelmente em virtude de sua incipiência o mercado internacional, induzindo-as a adotarem um comportamento pouco agressivo nos seus primeiros passos no mercado externo.

Limitações da pesquisa

O pequeno número de firmas (nove) associadas ao Sindicaju (2006) impediu inferências mais precisas e significativas para análise quantitativa do setor exportador de ACC, em razão da impossibilidade de tratamento estatístico mais sofisticado.

Sugestões de novas pesquisas

Como sugestão de novos estudos poder-se-ia investigar: o motivo pelo qual um terço das empresas do setor ACC brasileiro sofreram redução no grau de internacionalização; Por

que o recurso “promoção do produto” foi considerado um recurso periférico para o setor ACC brasileiro? Por que o recurso “Qualidade do produto exportado” e “atendimento de prazos de entrega requeridos” são considerados recurso estratégicos também para os demais setores? Sugere-se ainda a realização de novas pesquisas que busquem resgatar o caráter dinâmico da VBR e bem como a aplicação do modelo RCP na avaliação do grau de internacionalização em outros setores da economia brasileira.

REFERÊNCIAS

AMATUCCI, Marcos. Teorias de negócios internacionais e a economia brasileira: de 1850 a 2007. *Relatório Final para o Programa ESPM de Apoio à Pesquisa Docente – Núcleo de Pesquisa e Publicações da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo*. São Paulo, 2007.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, n. 14, p.33-46, 1993.

ANNAVARJULA, M. G. and BELDONA, S. Multinationality-performance Relationship: A Review and Reconceptualization. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8, 2000, pp. 48-67.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, n.11, p.347-363, 2002.

BARBOSA, T. et al. *The role of networks on the internationalisation process of small and medium-sized companies: propositions for theory development*. In: XXIX Encontro Anual da ANPAD, 2005, Brasília. Anais Brasília: ANPAD, 2005, CD.

BARNEY, J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 2002a.

BARNEY, J. et al. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, v.27, n. 6, p.625, 17p., 2002b.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, n.17, p. 99-120, 1991.

_____. Strategic factor markets, expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v.32, n.10, p.1231-1241, 1986.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*, v. 28, n. 4, p. 7-17, Summer 1987.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, v.8, n.1, p. 93-98, 1977.

BIRKINSHAW, J; HOOD, N; JONSSON, S. Building firm specific advantages in multinational corporations; the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*. V.9, n. 3, p. 221-241, 1998.

BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D.; SALLIS, J. Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, v.23, n.2-3, p. 211-229, 2006.

BOGAN, C.; ENGLISH, M. *Benchmarking: aplicações práticas e melhoria contínua*. São Paulo: Makron Books, 1997.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan, 1976.

CABRAL, J. Caracterização do processo de comercialização do pedúnculo e da amêndoa da castanha de caju. In: Vitor Hugo de Oliveira; Valéria Sandra de Oliveira Costa. (Org.). Manual de produção integrada de caju. 1 ed. Fortaleza: Embrapa Agroindústria Tropical, v. 1, p. 345-355, 2005.

CAPRON, L.; HULLAND, J. Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions. *Journal of Marketing*, v.63, n.2, p.41-54, 1999.

CARLSSON, B. Internationalization of innovation systems: A survey of the literature. *Research Policy*, v.35, n.1, p.56-67, feb, 2006.

CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. *European Research*, v.8, p.273-281, nov., 1980.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International Marketing*, n. 12, p.57-81, 2004.

CHILD, John. Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice. *Sociology*, v. 6, 1972.

COASE, R. The nature of the firm. *Economica*, n.4, p.386-405, 1937.

COLLIS, D. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, n.12, p.49-68, 1991.

COLLIS, K.; MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy for the 1990s. *Harvard Business Review*, n.73, p.118-128, jul.-aug., 1995.

CORT, K.; GRIFFITH, D; WHITE, D. An attribution theory approach for understanding the internationalization of professional service firms. *International Marketing Review*, v.24, n.1, p. 9-25, 2007.

CHRISTOPHE, S.; LEE, H. What matters about internationalization: a market-based assessment. *Journal of Business Research*, v. 58, n.5, p.636-643, may, 2005.

CZINKOTA, M. *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. New York: Praeger, 1982.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.

DIERICKX, I., COOL, K.; BARNEY, J. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, v.35, n.12, p.1504, dec., 1989.

DUNNING, J.; PEARCE, R. *The World's Largest Industrial Enterprises*. Farmborough: Gower Press, 1981.

DUNNING, J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, Wokingham, 1993.

_____. Reappraising the eclectic paradigm in an age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies*, v.26, n.3, p.461-491, 1995.

ECCLES, R. Manifesto da mensuração de desempenho. In: *Medindo o desempenho empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FIEC/CIN – Especial Setorial – Desempenho dos principais setores do Ceará – Disponível em: <http://www.fiec.org.br/cin/principal/estatisticas/documents/Castanhacaju.PDF>. Acesso em 28.07.2007.

FAHY, J. The Role of Resources in Global Competition. In: HOOLEY, Graham; LOVERIDGE, Ray; WILSON, David (orgs.). *Internationalization: Process, Context and Markets*. New York: MacMillan Press, p. 122-135, 1998.

FAHY, J.; SMITHEE, A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, v.1999, n.10, 1999.

- FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, n.11, p. 57-78, 2002.
- FORTE, S.; SETTE, E. *Internacionalização de empresas: o caso do setor de rochas ornamentais e de revestimento do estado do Ceará*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília-DF. *Anais...*Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.
- FORTE, S. H. A. C. ; MOREIRA, Marcia Zabdiele ; MOURA, H. J. . Competitividade Internacional Baseada em Recursos-Estudo do Processo de Internacionalização das Maiores Empresas Exportadoras do Setor Calçadista Brasileiro.. In: 30º Encontro da ANPAD, 2006, Bahia. 30º Encontro da ANPAD, 2006.
- FUSARI, A. Paths of Economic Development: modeling factors of endogenous growth. *International Journal of Social Economics*, v.23, p.164-191, oct.-nov., 1996.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed – São Paulo: Atlas, 1999.
- GLAISTER,K.; BUCKLEY, P. Strategic motives for international alliance formation. *Sloan Management Studies*. v.33, n.3, p. 301-332, may, 1996.
- GERINGER, M.; Beamish, P.; DACOSTA. R., Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance. *Strategic Management Journal*, n.10, v.2, p. 109-119, mar.-abr.,1989.
- GOMES, L.; RAMASWAMY, K. An Empirical Examination of the Form of the Relationship between Multinationality and Performance. *Journal of International Business Studies*. Washington: v.30, n.1, p. 173-188, 1999.
- GOULART, L.; BRASIL, H.; ARRUDA, C. *A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas*. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (Org.). *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- GRANT, R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation. *California Management Review*, v.33, n.3, p.114, 1991.
- GUPTA, A; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management journal*. V. 27, n. 4, p. 473-496, 2000.
- HAIR, Jr, J. F et al. *Análise multivariada de dados*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*. V.2, n. especial de verão, p. 83-103, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Harvard Business School Press. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

HARRIS, S.; WHEELER, C. Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, v.14, n.2, p. 187-207, apr, 2005.

HILAL, A.; HEMAIS, C. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n.1, p. 109-124, 2003.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. *Administração Estratégica*. Thomson: São Paulo, 2002.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. *Integrando fatores relacionais e estratégicos em estudos sobre internacionalização da firma: uma proposta de pesquisa*. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVII, 2003, Brasília, Goiás. *Anais ... Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM*.

HUNT, S.; MORGAN, R. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, n.59, April, p.1-15, 1995.

IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. Temas para o Comércio Exterior Brasileiro na Atualidade. *Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial*, p. 1-29, ago, 2005.

JOHANSON, J.; WEIDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of International Business Studies*, n.12, p.305-322, 1975.

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

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, v.7, n.4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, v.1, n.1, 2003.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Estratégia em ação: balanced scorecard*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KHAMBATA, D.; AJAMI, R. *International Business: Theory and practice*. Mac. Millan Publishing Company, p. 30-47, 1992.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAGES, L.; MONTGOMERY, D. Export Performance as an Antecedent of Export Commitment an Marketing Strategy Adaptation. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 9/10, p. 1186-1214, 2004.
- LEITE, F. T. *Metodologia científica – iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científicos (monografias, dissertações, teses e livros)*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.
- LEITE, L. A. de Sousa. *A Agroindústria de caju no Brasil: Políticas Públicas e Transformações Econômicas*. Fortaleza: EMBRAPA-CNTPAT, 1994.
- LEITE, H., ROCHA, A. e FIGUEIREDO, K. *A percepção cultural e a decisão de exportar*. In: ROCHA, A. (org.). *Gerência de exportação no Brasil*. São Paulo: Atlas, p. 61-72, 1988.
- MADHOK, A. Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm. *Strategic Management Journal*, v.18, n.1, p.39-61, 1997.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada*. 3 ed. Trad. Nivaldo Montigelli Jr e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- MARINO, K. E. Developing consensus on firm competencies and capabilities. *The Academy of Management Executive*, v.10, n.3, aug., 1996.
- MASCARENHAS, B. et al. Dynamics of core competencies in leading multinational companies. *California Management Review*, v.40, n.4, p.117-132, 1998.
- MINERVINI, N. *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. (*homepage*). Disponível em <http://www.mdic.gov.br>. (capturado em 19.01.2007 e 03.07.2007).

NADKARNI, S.; PEREZ, P. D. Prior conditions and early international commitment: the mediating role of domestic mindset. *Journal of International Business Studies*, v.38 n.1, p. 160-176, jan, 2007.

NEELY, A.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n.10, p.1119-1145, 2000.

NEUMANN, R.; HEMAIS, C. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional? In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. v. 2. Rio de Janeiro: Mauad, p. 15-64, 2005.

OLIVEIRA, M.; CABRAL, J.; SILVA, L. Canais de distribuição internacional: um estudo de caso do acesso de empresas cearenses ao mercado exterior. *Revista Alcance*, v. 11, n.1, p. 121-135, jan/abr, 2004.

OMAKI, E. *Recursos intangíveis e desempenho em grandes empresas brasileiras: avaliações dos recursos intangíveis como estimador de medidas de desempenho financeiras*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVIII, 2005, Brasília. Anais. Brasília: ANPAD, 2005, CD ROM.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1994.

PENG, M. The Resource-based view and International Business. *Journal of Management*, v.27, n.6, p.803-829, 2001.

PEHRSSON, A. Strategy competence: a key profitability driver. *Strategic Change*, v.9, n. 2, p. 89, mar.-apr., 2000.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. London: BASIL BLACKWELL, 1959.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v.14, n.3, p.179, mar., 1993.

- PETTIGREW, A. *Context and action in transformation of the firm*. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov., 1987.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1989.
- _____. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro, CAMPUS, 1986.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, may-jun., 1990.
- PRAHALAD, C.; LIEBERTHAL, K. The end of Corporate Imperialism. *Harvard Business Review*, n.76, p.69 - 79, jul.-aug., 1998.
- RÄISÄNEN, J. Evolution of internationalization theories related to the Born Global concept. Seminar in Business Strategy and International Business. *Helsinki University of Technology*, p.36, april, 2003.
- RAMASWAMY, K; KROECK, K.; RENFORTH, W. Measuring the degree of internationalization of a firm: a comment. *Journal of International Business Studies*, Ebsco, v.27, n.1, p.167-177, 1996.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *The Academy of Management Review*, v.15, n.1, p.88, jan., 1990.
- REID, S. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, v.12, n. 2, 1981.
- RIBEIRO, F.; BORINI, F. *Alianças estratégicas globais na indústria cultural: estudo do Grupo Abril*. In: V Workshop em Internacionalização de Empresas. COPPEAD: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005, CD.
- ROCHA, A. et al. *Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudos de caso no setor de software*. In: XXIX Encontro Anual da ANPAD, 2005, Brasília. Anais Brasília: ANPAD, 2005, CD.
- RODRIGUES, W. Sistemática de Exportação: Conceitos, Operacionalização e Práticas. In: DIAS, R.; RODRIGUES, W.; (orgs.). *Comércio Exterior: Teoria e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ROOT, F. *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books, 1994.
- ROSENBLOON, B. *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

- ROTH, K. Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal*, v.38, n.1, p.200–231, 1995.
- RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa*. Rio de Janeiro: Vozes, 123p, 1995.
- RUMELT, R. P. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall: 1984.
- SELZINICK, D. *Leadership in administration*. New York: Haper e Row, 1957.
- SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SHARMA, V.; ERRAMILI, M. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v.12, n.1, Winter, 2004.
- SINDICAJU, Sindicato das Indústrias de Beneficiamento de Caju e Amêndoas Vegetais. Disponível em: <http://www.sindicaju.org.br/site/sindicato.html>. Acesso: 27.07.2007.
- SRIVASTAVA, R.; SHERVANI, T.; FAHEY, L. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, n.62, p.2-18, jan., 1998.
- STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B. Explaining Export Development Through Psychic Distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, p. 357-372, 1998.
- SULLIVAN, D. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, p. 325-42, second quarter, 1994.
- _____. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, p. 179-92, first quarter 1996.
- TALLMAN, S.; FLANDMOE-LINDQUIST, K. Internationalization, globalization and capability-based strategy. *California Management Review*, v.45, n.1, Fall, 2002.
- TRAPPEY, C.; SHIH, T.; TRAPPEY, A. Modeling international investment decisions for financial holding companies. *European Journal of Operational Research*, v.180, n. 2, p. 800-814, jul., 2007.
- VASQUEZ, J. L. *Comércio Exterior Brasileiro*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- VERNON, R. International investment and International trade in the product life cycle. *Quarterly Journal of Economics*, n. 80, p. 190-207, 1971.

VIEIRA, V. A. *Os métodos de Internacionalização*. *Episteme*, v.8, n.22/23, p.163-181, nov/jun., 2000/2001.

WELCH, L.; LOUSTARIEM, R. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, v.14, n.2, p. 34-55, 1988.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, p.171, 10p., apr-jun, 1984.

WILD, J. J.; WILD, K. L.; HAN, J. C. Y. *International Business*. New Jersey: Prentice-Hall, 2006.

YAMIN, M.; FORSGREN, M. Hymer's analysis of the multinational organization: Power retention and the demise of the federative MNE. *International Business Review*. v.15, n.2, p. 166-179, apr., 2006.

YENIYURT, S; CAVUSGIL ST; T. A global market advantage framework: the role of global market knowledge competencies. *International Business Review*. v.14, n.1, p.1-19, feb., 2005.

YEOH, P.; Roth, K. An empirical analysis of sustained advantage in the US pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, v.20, n.7, p.637-653, 1999.

APÊNDICE

Entrevista com especialista em Castanha de Caju, detalhando bem o que é VBR e o que são recursos estratégicos, objetivando a que dissesse que recursos e competências contribuem para a internacionalização e a competitividade das empresas do respectivo setor.

A Visão da Firma Baseada em Recursos enfatiza a construção de vantagens competitivas, por meio da conquista de ganhos superiores, baseados em recursos e competências, internos à empresa.

Para uma melhor compreensão, **recursos estratégicos são aqueles que, além de permitirem sustentar vantagens para a empresa, são raros e ou escassos e não podem ser acessados ou copiados, sequer rapidamente ou a um custo vantajoso, pelos concorrentes,** ou seja, aqueles que realmente fazem a diferença e que não podem ser encontrados em um “mercado de recursos”.

Entre eles, podemos citar: técnicas de produção especial não escrita (segredos de produção), tecnologia utilizada pelas empresas do setor, redes de contatos desenvolvidas ao longo do tempo, imagem de marca da empresa, também desenvolvida ao longo do tempo, localização única etc.

Para determinar quais recursos possuem valor estratégico, faz-se necessário identificar a presença de atributos especiais que lhes conferem maior ou menor capacidade de sustentar vantagens competitivas para a empresa. Os atributos mais significativos são: raridade, escassez, complementaridade ou co-dependência, dependência de caminho, grau de codificação do conhecimento, ambigüidade causal, condição de negociabilidade e imobilidade.

Posteriormente, há que elaborar um questionário, por ordem de importância, dos recursos mencionados, enviando-o às empresas, perguntando se elas têm ou não cada um desses recursos. Depois, realizar-se a análise quantitativa.

Questionário (Especialista)

Dentre os recursos da firma listados abaixo, indique **10 recursos estratégicos** utilizados pelas empresas exportadoras de amêndoa de castanha de caju para o processo de Internacionalização da Empresa, classificando hierarquicamente de zero a 10.

Conforme Barney (1991) os recursos são diferenciais competitivos quando possuem valor; forem raros ou escassos; difíceis de serem imitados e substituídos.

- Recursos da Firma	Recursos Estratégicos (de 1 a 10)
1. Máquinas e equipamentos adequados e modernos.	
2. Vantagens de localização	
3. Acesso fácil ao produtor	
4. Alta eficiência transacional	
5. Atender os prazos de entrega requeridos	
6. Preço competitivo do produto no mercado internacional	
7. Adequar-se ao tempo de retorno do investimento	
8. Capacidade de reduzir os riscos comerciais	
9. Habilidades e experiências dos membros das organizações	
10. Gerenciamento eficiente das operações realizadas além-mar	
11. <i>Design</i> dos produtos	
12. Desenvolvimento de tecnologia e <i>know-how</i> para adequar o produto aos padrões de exigência dos novos mercados	
13. Usar informação global de negócios mais rápido e melhor do que os concorrentes	
14. Informações adequadas para identificar mercados potenciais e acompanhar as variações e oportunidades nos mercados externos	
15. Marcas e patentes	
16. Alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa	
17. Relacionamento com os clientes	
18. Alta qualidade do produto exportado	
19. Performance do produto no mercado interno	
20. Promover eficientemente o consumo de amêndoas de castanha de caju no Brasil e exterior	
21. Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços	
22. Cultura organizacional	
23. Processos organizacionais	
24. Planejamento estratégico das ações de internacionalização	
25. Tempo de atuação no mercado	
26. Compatibilidade do consumo de castanha com costumes e hábitos do mercado-alvo	
27. Conhecimento dos concorrentes no mercado global	
28. Superação dos principais desafios do mercado escolhido (competição, diferenças culturais, controles de importação etc)	
29. Canais de distribuição adequados para alcançar os consumidores	
30. Capacidade adequada de fabricação para exportar	
31.	
32.	
33.	
34.	
35.	
36.	



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Solicito a sua colaboração para o preenchimento deste questionário de pesquisa. O objetivo do estudo é avaliar a dinamicidade dos recursos estratégicos no processo de internacionalização do Setor de Castanha de caju

QUESTÃO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome _____ Ano de fundação _____ Ano do início das atividades de internacionalização _____

<p>2. O objetivo deste item é identificar o tipo de Estratégia de Internacionalização utilizado pela sua empresa no momento de entrada (A) no mercado de exportação, e no momento atual (B) e a perspectiva para o futuro (C).</p> <p>1. () () () Exportação indireta</p> <p>2. () () () Exportação direta via intermediários do país hospedeiro</p> <p>3. () () () Exportação direta via canais próprios</p> <p>4. () () () Modo contratual (franchising, contrato de produção ou licenciamento)</p> <p>5. () () () Joint venture de produção</p> <p>6. () () () Joint venture de comercialização</p> <p>7. () () () Subsidiária própria no exterior por meio de aquisição</p> <p>8. () () () Subsidiária própria no exterior começando do zero (<i>Greenfield</i>).</p>	<p>3. Responda as questões para o esclarecimento do grau de internacionalização:</p> <p>Vendas externas / vendas totais (%): 1º. Momento de entrada (%) 2º. Atual (%) 3º. Futuro–daqui há 5 anos (%)</p> <p>Ativos exterior / ativos totais (%): 1º. Momento de entrada (%) 2º. Atual (%) 3º. Futuro – daqui há 5 anos (%)</p> <p>Nº de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias: 1º. Momento de entrada () 2º. Atual () 3º. Futuro–daqui há 5 anos ()</p> <p>4. Indique os três países com maiores volumes de exportação, com as respectivas porcentagens:</p> <p>ENTRADA 1º. (_____) (_ %) 2º. (_____) (____%) 3º. (_____) (____%)</p> <p>ATUAL 1º. (_____) (%) 2º. (_____) (%) 3º. (_____) (%)</p> <p>FUTURO 1º. (_____) (%) 2º. (_____) (%) 3º. (_____) (%)</p>
--	---

QUESTÃO 5 – AVALIAÇÃO DOS RECURSOS POR PERÍODOS

Indique em que medida você considera que a presença dos recursos listados abaixo afetou, afeta ou afetará positivamente no Processo de Internacionalização de sua empresa. Por favor, escolha a opção e informe o número de acordo com a legenda: “1” - Não afeta “2” – Afeta muito pouco “3” Afeta pouco “4” – Afeta “5”– Afeta muito

COD	Recursos Estratégicos	MOMENTOS		
		ENTRADA (afetou)	ATUAL (2006) (afeta)	FUTURO (2011) (afetará)
1	Qualidade do produto exportado.			
2	Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços – Criação de Valor			
3	Nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa.			
4	Atendimento de prazos de entrega requeridos.			
5	Sistema de informações do ambiente legal/mercado			
6	Estrutura e Governança			
7	Habilidade e experiência em negociações internacionais			
8	Promoção do produto			
9	Acesso a insumos			
10	Localização			

Agradecemos a sua colaboração para o desenvolvimento da pesquisa.

Anne Caroline Saraiva Marinho (Mestranda) e Prof. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte (Orientador)

E-mail: annecsm@yahoo.com.br Tel.: (85)88052510 Fax: (85)32615791

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](#)