

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

**ESTRATÉGIA PARA INTERNACIONALIZAÇÃO
DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
SETOR DE ILUMINAÇÃO RESIDENCIAL E
DECORATIVA DA CIDADE DE SÃO PAULO**

ALBERTO PALOU JUAN

**SÃO PAULO
2008**

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Estratégia para internacionalização das micro e pequenas
empresas do setor de iluminação residencial e decorativa da cidade
de São Paulo**

Dissertação apresentada ao Programa
de Mestrado em Administração da
Universidade Paulista – UNIP.

Orientador: Arnaldo L. Ryngelblum
Área de Concentração: Estratégia
Empresarial

ALBERTO PALOU JUAN

SÃO PAULO

2008

Palou Juan, Alberto

Estratégia para internacionalização das micro e pequenas empresas do setor de iluminação residencial e decorativa da cidade de São Paulo / Alberto Palou Juan. – São Paulo, 2008. 100 f.:il..

Dissertação (mestrado) – Apresentada ao Instituto de Ciências Humanas da Universidade Paulista, São Paulo, 2008.

Área de Concentração: Estratégia empresarial

“Orientação: Arnaldo L. Ryngelblum”

1. Internacionalização. 2. Exportação. 3. Vantagem competitiva. 4. Redes de cooperação. I. Título.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho
aos meus pais, Antonio Palou
e Maria Dolores (In Memoria),
pela educação alicerçada
em valores éticos e morais.

A minha esposa Teddy Chu,
pelo apoio incondicional
e sábios conselhos.

Aos meus filhos,
Eduardo, Ricardo
e Alexandre,
pelas alegrias que me proporcionam.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Arnaldo Ryngelblum,
pela excelente orientação e pela amizade
e pelo apoio em todas as etapas deste trabalho.

Aos professores do programa de pós-graduação
da UNIP, cujas disciplinas tive oportunidade de cursar
e das quais assimilei conhecimentos essenciais
para a condução desta pesquisa.

Aos colegas de sala das disciplinas
cursadas no mestrado, pela alegria
do convívio e pela troca de experiências.

“O planejamento estratégico não opera com decisões futuras.
Ele opera com o que há de futuro nas decisões atuais.”

Peter Ferdinand Drucker

RESUMO

Diante dos desafios impostos pela globalização, as empresas necessitam estruturar-se para concorrer nesse novo cenário. Para isso, não basta estarem preparadas para competir no mercado local, mas sim estarem aptas a enfrentar novos mercados. Assim a internacionalização, através das exportações, surge como uma opção estratégica. Este trabalho baseia-se em estudo de múltiplos casos a fim de identificar e discutir as variáveis que influenciam no baixo índice de internacionalização das micro e pequenas empresas do setor de iluminação residencial e decorativa da cidade de São Paulo, como estratégia de diversificação, com foco nos problemas de integração e coordenação de empresas para constituição de parcerias para comercialização da exportação. Este trabalho apresenta ainda uma revisão teórica sobre estratégias de internacionalização e possíveis formas para criação de redes de cooperação para a obtenção de vantagens competitivas, o que permitiu definir as variáveis de pesquisa. Através da teoria, buscou-se uma estrutura conceitual que explicasse os fatores da internacionalização, do ponto de vista de planejamento estratégico, análise do ambiente externo, métodos de entrada e decisão de exportar, bem como das inter-relações das empresas. Os resultados mostraram falta de estruturação estratégica, bem como desconhecimento das vantagens competitivas das parcerias.

Palavras-chave: Internacionalização; Exportação; Vantagem competitiva; Redes de cooperação.

ABSTRACT

Before the challenges imposed by the globalization, the companies need to prepare themselves to compete in this new scenery. For that it is not enough to be prepared to compete at the local market, but to be capable to face new markets. In this way the internationalization, through the exports, appears as a strategic option. This job is based on multiple cases study in order to identify and discuss the variables that influence in the low level index of internationalization of the small and micro companies of the section of residential and ornamental illumination of the São Paulo city, as diversification strategy, with focus in the integration problems and companies coordination for constitution of partnerships for export commercialization. This job still presents a theoretical revision of internationalization strategies and possible forms to develop nets cooperation, to obtain competitive advantage, which allowed defining the research variables. Through the theory, a conceptual structure was looked for to explain the internationalization factors, in the strategic planning point of view, analysis of the external atmosphere, entrance methods, decision of exporting and the interrelations of the companies. The results showed the lack of strategic structure, as well as the missing knowledge of the competitive advantages by the partnerships.

Keywords: Internationalization; Export; Competitive advantage; Cooperation nets.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formalização do planejamento estratégico.....	19
Figura 2 – Estratégias para produção	19
Figura 3 – Investimentos em Treinamento	20
Figura 4 – Interesse em Capacitação Técnica	21
Figura 5 – Importação de bens de capital	21
Figura 6 – Faturamento nacional do setor.....	22
Figura 7 – Faturamento do setor de iluminação residencial.....	23
Figura 8 – Faturamento até R\$2.133.000,00 (MPEs).....	23
Figura 9 – Decisões no Processo de Formulação de Estratégias	28
Figura 10 – Métodos de entrada no mercado externo.....	35
Figura 11 – O mecanismo de internacionalização.....	41
Figura 12 – Representação esquemática de fatores de escolha de entrada.	44
Figura 13 – Categorias de inter-relações tangíveis	48
Figura 14 – Estrutura para internacionalização	64
Figura 15 – Passos para a internacionalização.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional.....	45
Quadro 2 – A economia em transformação.....	50
Quadro 3 – Ameaças e Oportunidades	52

LISTA DE ABREVIATURAS

ABILUX	–	Associação Brasileira da Indústria de Iluminação
ADM.	–	Administração
CAGED	–	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEE	–	Cadastro de Estabelecimentos Empregadores
CNAE	–	Classificação Nacional de Atividade Econômica
CNPJ	–	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
EGP	–	Empresa de Grande Porte
EMP	–	Empresa de Médio Porte
EPP	–	Empresa de Pequeno Porte
FAPESP	–	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FAT	–	Fundo de Amparo ao Trabalhador
GEOPE	–	Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
INSS	–	Instituto Nacional do Seguro Social
MDIC	–	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ME	–	Microempresa
MF	–	Ministério da Fazenda
MPE	–	Micro e Pequena Empresa
MTE	–	Ministério do Trabalho e Emprego
OMC	–	Organização Mundial de Comércio
PIB	–	Produto Interno Bruto
RAIS	–	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	–	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMPLES	–	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte
SRF	–	Secretaria da Receita Federal
UEN	–	Unidade Estratégica de Negócio

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. SETOR DE ILUMINAÇÃO	17
2.1 Estratégias do setor de Iluminação	18
2.2 Micro e Pequenas Empresas.....	22
3. OBJETIVOS.....	24
3.1 Objetivo Geral.....	24
3.2 Objetivos Específicos	25
3.3 Problema.....	25
3.4 Justificativa.....	26
3.5 Contribuições do Trabalho.....	26
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
4.1 Estratégia Empresarial.....	27
4.2 Internacionalização	33
4.2.1 Exportação.....	39
4.3 Estratégias de Internacionalização.....	40
4.3.1 Modelos Comportamentalistas	41
4.3.2 A Teoria Eclética da Internacionalização da Firma	43
4.4 Redes.....	47
4.4.1 Redes de Cooperação.....	50
4.4.2 Cooperação Empresarial	53
4.4.3 Vantagens Operacionais.....	53
4.4.3.1 Menos e Melhores Meios de Financiamento	53
4.4.3.2 Redução de Custos	54
4.4.3.3 Novos Métodos de Gestão	55
4.4.3.4 Redução do Risco	55
4.4.4 Vantagens Adicionais	56

4.4.4.1 Reforço das Vantagens Competitivas	56
4.4.4.2 Atuação sobre o Nível de Concorrência do Setor	57
4.4.5 Requisitos Sociais de Cooperação em Parcerias	57
4.4.6 Dificuldades Sociais de Cooperação em Parcerias.....	59
5. MÉTODO.....	62
5.1 Variáveis de Pesquisa.....	62
5.2 Estrutura Conceitual	64
5.3 Metodologia	65
5.4 Fase Preparatória	66
5.5 Fase de Estudos de Casos	67
5.5.1 Coleta de Dados	67
6. ANÁLISE DOS DADOS	68
6.1 Caso A.....	69
6.1.1 Planejamento Estratégico.....	69
6.1.2 Análise do Ambiente Global / Métodos de Entrada.....	70
6.1.3 Decisão de Exportar.....	70
6.1.4 Inter-relações.....	70
6.2 Caso B.....	71
6.2.1 Planejamento Estratégico.....	71
6.2.2 Análise do Ambiente Global / Métodos de Entrada.....	71
6.2.3 Decisão de Exportar.....	72
6.2.4 Inter-relações.....	72
6.3 Caso C.....	73
6.3.1 Planejamento Estratégico.....	73
6.3.2 Análise do Ambiente Global / Métodos de Entrada.....	73
6.3.3 Decisão de Exportar.....	74
6.3.4 Inter-relações.....	74
6.4 Caso D.....	74
6.4.1 Planejamento Estratégico.....	75
6.4.2 Análise do Ambiente Global / Métodos de Entrada.....	75
6.4.3 Decisão de Exportar.....	76

6.4.4 Inter-relações	76
6.5 Análise Intercasos	77
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	81
ANEXO A	90
APÊNDICE A	94

1. INTRODUÇÃO

A partir do início da década de 1990, o mundo passou – e vem passando – por profundas transformações nas áreas políticas, econômicas e sociais. A abertura comercial iniciada no Brasil naquele período, conjugada com um plano de estabilização da moeda – o Plano Real – colocou diante das empresas uma nova realidade: acirramento da concorrência, não só entre empresas nacionais, mas também entre empresas internacionais existentes no país e principalmente as novas que entraram em função das transformações no mercado interno (LANZANA, 2002). Esse ambiente exigiu das empresas ajustes em seus processos de negócios, a fim de se adequarem à nova realidade do mercado.

Com a abertura da economia, o Brasil vem passando por grandes transformações, caracterizadas por ambiente altamente concorrencial e de acelerada evolução tecnológica. Cada vez mais, as empresas devem estar preparadas para fazer frente à crescente competição imposta pela globalização da economia e pelas pressões dos mercados internacionais. O aumento da concorrência faz com que as empresas tornem-se mais competitivas e, para tanto, é necessário que conheçam profundamente o ambiente do qual fazem parte. Através do monitoramento do ambiente externo, podem-se identificar ameaças e oportunidades, possibilitando o reconhecimento de sinais e tendências de mercado, importantes para melhor posicionamento estratégico empresarial. Um dos grandes benefícios advindos desse processo é a possibilidade de conquista de novos mercados, antes não tão acessados, devido às barreiras burocráticas, tarifárias, entre outras. Desde a década de 1980, muitos países vem se empenhando em desregulamentar os mercados e diminuir barreiras. Na América Latina, abriram-se oportunidades de investimento e aumento da produtividade como no Chile na década de 1980 e Brasil, Argentina e Peru na década de 1990 (CASTELLS, 2001).

O estabelecimento de redes internacionais de empresas, o que estimula uma maior distribuição de produtos em nível mundial, é o que constitui a base da competitividade japonesa (CASTELLS, 2001)

A competição surge não apenas de concorrentes tradicionais ou de novos entrantes em determinados setores industriais, mas a partir da desintegração de barreiras de acesso, como por exemplo, as tarifárias, em mercados anteriormente isolados e autárquicos (TAPSCOTT e CASTON, 1995).

O Brasil exporta muito pouco, pois, segundo o relatório mundial de exportações, divulgado pela OMC (Organização Mundial de Comércio), em 2007, apesar de ter o nono maior PIB (Produto Interno Bruto), o Brasil é o vigésimo quarto exportador, detendo apenas 1,1% do mercado mundial, bem abaixo de países de porte equivalente, como Coréia do Sul, com US\$ 326 bilhões (11º lugar), Rússia, com US\$ 305 bilhões (13º lugar) e México com US\$ 250 bilhões (15º lugar). A Alemanha destaca-se no primeiro posto do *ranking* dos países exportadores de 2006, com vendas ao exterior de US\$ 1,1 trilhão, seguida de perto pelos Estados Unidos, no segundo lugar, com US\$ 1 trilhão e China, no terceiro, com US\$ 969 bilhões.

Sendo assim o potencial de exportação do Brasil é estimado em função da variação do PIB, que cresceu 3,7% somente em 2006, segundo o IBGE (2007), e as exportações poderiam crescer igualmente ao PIB como citado pela OMC (2007).

A abertura da nossa economia é irreversível e deixa grandes dúvidas para a pequena empresa no que diz respeito a como se preparar para entender o mercado externo, a possível solução para a concorrência interna, como obter recursos técnicos (maquinário, tecnologia de ponta e estrutura física) e financeiros (facilidade de crédito a taxas baixas), como organizar-se administrativamente (departamentos específicos para internacionalização, bem como a estrutura de sistemas de informação) para enfrentar mercados economicamente poderosos. Esse entendimento do mercado externo reflete a forma como as MPEs vão competir no mercado interno para enfrentar as empresas que investiram em nosso país, bem como a forma de expandir os horizontes das mesmas, seja por saturação do mercado interno ou para buscar otimização de seus lucros.

As indústrias de pequeno porte, em geral, não possuem capacidade técnico-financeira para efetuar ajustes necessários ao novo cenário de concorrência global. Ademais, por não terem escala operacional comparável com a das grandes indústrias, nem o mesmo poder de barganha, enfrentam dificuldades junto aos fornecedores para conseguir condições mais competitivas em relação a preços prazos etc. Para suportar a concorrência e buscando manter-se no mercado, as MPEs de outros setores como, por exemplo, o calçadista em Franca e Birigui, buscaram uma possibilidade estratégica por meio de parcerias¹, na forma de redes

¹ Redes cooperativas de pequenas e médias empresas que podem ligar-se como subcontratadas ou sob o domínio financeiro/tecnológico empresas de empresas de grande porte (CASTELLS, 2001).

de cooperação. O objetivo dessas parcerias estratégicas é, primeiramente, aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores, em especial fabricantes, conseguindo melhores preços e prazos de pagamento, por intermédio das compras conjuntas. Esses mesmos objetivos podem ser conseguidos também no setor de iluminação. Num segundo momento, buscam a adoção de estratégias de marketing, permitindo aos associados visibilidade no exterior, colaboração nos esforços logísticos para participação em feiras, bem como consolidação de cargas (redução dos custos pela repartição das cargas de vários fabricantes no mesmo meio de transporte). Por se tratar de um tema relativamente novo, o foco dos estudos realizados sobre “redes de cooperação” (WITTMANN *et al.*, 2003; OLAVE e AMATO NETO, 2001) aborda, basicamente, os diversos benefícios que pequenas empresas podem auferir: custos menores de transação, maior visibilidade internacional, possibilidade de atuar onde antes sozinhos não podiam atuar, curva de aprendizado, compartilhamento dos riscos, entre outros.

Segundo Goulart, Arruda e Brasil (1994), em estudo realizado pela Fundação Dom Cabral, em meados da década de 1990, não existe um padrão comum nas práticas de internacionalização das empresas brasileiras, em que as estratégias adotadas por diferentes organizações dependem muito mais de suas experiências passadas e vantagens competitivas presentes, do que de estratégias concebidas a partir de modelos teóricos desvinculados da realidade.

Outro indicador da fraca exportação brasileira, no setor de iluminação como um todo, pode ser comprovado por dados pesquisados pela Abilux em 2004, em que 68% das empresas, do total de 604 empresas, responderam que não pretendem importar bens de capital. Isso significa dizer que, sem bens de capital, a empresa não se prepara nem se moderniza, o que significa que não pretende aumentar seu volume de produção nem melhorar sua produtividade, seja destinada no mercado interno, como externo, ratificando a fraca exportação já citada anteriormente. As mudanças são rápidas, muitas empresas não conseguem acompanhar o novo ritmo e quebram, demitem e geram desemprego (SEBRAE, 2007). Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), a globalização trouxe consigo a necessidade de aumento de competitividade para manter-se no mercado.

Como visto anteriormente, as exportações brasileiras são muito pequenas em relação ao mercado mundial. No setor de iluminação, não é diferente. Segundo a Abilux (2005) existe grande potencial externo a ser explorado, pois algumas

empresas do setor de iluminação residencial decorativa exportam e outras já exportaram, sendo os principais problemas nesse sentido a falta de conhecimento dos vários mercados e a dificuldade de divulgação. A seguir, mostra-se uma descrição detalhada do setor e o desenvolvimento de uma pesquisa realizada pela Abilux, em parceria com o Sebrae em 2005, na qual esses dados secundários são os últimos disponíveis até o fechamento deste trabalho.

2. SETOR DE ILUMINAÇÃO

O Setor de Iluminação está dividido nas seguintes áreas de atuação:

- Lâmpadas e starters, abrange fluorescentes, incandescentes e dispositivo de partida;
- Reatores, ignitores e transformadores, específicos para alguns tipos de lâmpadas;
- Iluminação Residencial, que é todo artefato que oferece características a um ambiente: eficiência, segurança, aconchego e funcionalidade;
- Iluminação Comercial, compreende lâmpadas especiais e spots com luz direcionada de alto rendimento;
- Iluminação Industrial, formada por artefatos com função exclusiva de iluminação direta em ambientes fechados;
- Iluminação Pública, artefatos de alta potência luminotécnica ao ar livre;
- Iluminação Cênica, artefatos de iluminação direta e indireta para estúdio;
- Iluminação Publicitária, refletores, difusores, luz direta e indireta com dispositivos flexíveis na sua montagem;
- Luminotécnica / Projetista de Iluminação e Componentes para Indústria de Iluminação; estudo da aplicação de iluminação artificial tanto em espaços interiores como exteriores.

Segundo Abilux (2005) e Sebrae/SP (2005), o setor de iluminação está classificado pelos códigos CNAE – Código Nacional de Atividade Econômica – 3152-6 (luminárias completas, fabricação de..), que diz respeito ao segmento de iluminação residencial e decorativa a ser estudado neste trabalho. A maior concentração nacional das empresas do setor está na Grande São Paulo (58%) sendo 81% do faturamento bruto anual das MPEs.

A classificação da pesquisa utilizou o critério da Abilux – Sebrae/SP sobre o faturamento médio bruto anual. Não foi utilizado o critério do número de funcionários, pois algumas empresas possuem número reduzido de funcionários e grande faturamento:

- Micro e Pequena Empresa (MPEs) = até R\$ 2.133.000,00;
- Média Empresa = R\$ 2.133.000,00 a R\$ 10 milhões;
- Grande Empresa = acima de R\$ 10 milhões.

Os dados apresentados mostram a relevância da área delimitada pelo estudo proposto e o quanto é significativo para o setor de iluminação.

Do total do faturamento do setor no ano de 2004, a participação relativa das vendas no mercado interno foi de 96,2% e de 3,8% no mercado externo (ABILUX 2005), demonstrando a fraca participação das exportações nos negócios do setor. Ainda segundo a Abilux, 34% de todo o universo pesquisado nacionalmente declararam que exportam ou que já exportaram no período (2000 – 2005). Os dados secundários colhidos na Abilux são os mais recentes até o fechamento deste trabalho, como já citado anteriormente e não são conclusivos para o segmento específico do qual se pretende pesquisar, o de iluminação residencial decorativa.

2.1 Estratégias do setor de Iluminação

A Abilux, em parceria com o Sebrae/SP, desenvolveu pesquisa em 2005 com relação às estratégias empregadas nos últimos anos no setor, a qual abrange todas as empresas classificadas no item anterior. Sendo assim o objeto de estudo, iluminação residencial, está contido nesta pesquisa.

Segundo a Abilux, existem cerca de 70% de empresas estrangeiras do setor, sejam fabricantes sejam distribuidores de produtos acabados interessados em participar de rodadas de negócios para importação de produtos brasileiros, o que aumentaria sensivelmente nossas exportações.

Sobre o grau de formalização do planejamento estratégico, 33% das empresas pesquisadas responderam possuir estratégia desenvolvida, disseminada informalmente (Fig. 1).



Figura 1 – Formalização do planejamento estratégico

Fonte: Abilux 2005 – Levantamento do estágio tecnológico do setor de iluminação.

Os principais objetivos estratégicos de produção realizados no período da pesquisa (2000 – 2005) foram: reduzir as necessidades de mão-de-obra (18,5%), reduzir custo de estoque (18,5%) e reduzir consumo/aumentar rendimento das matérias-primas (16%).

Os itens menos citados foram "Atualizar o parque industrial" (8%) e "Reduzir emissão de poluentes" (8%).

Mais uma vez, observa-se uma tendência das empresas em não considerar as questões ambientais em suas estratégias empresarias (Fig. 2).

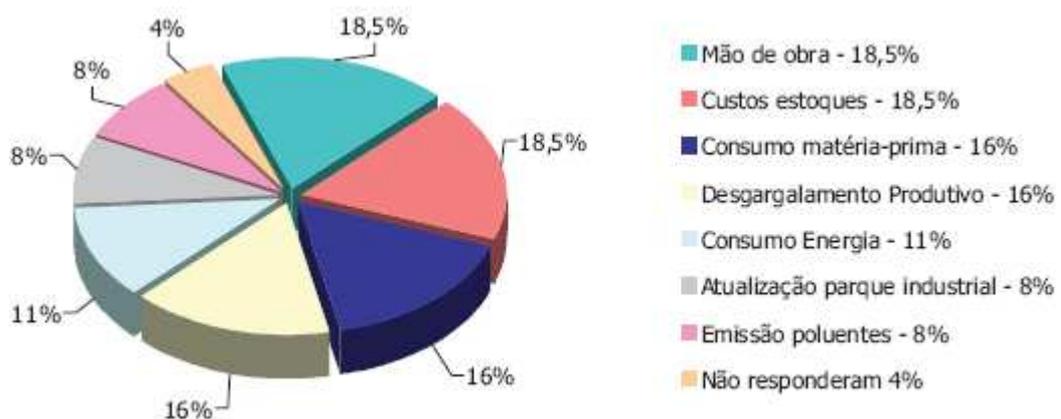


Figura 2 – Estratégias para produção

Fonte: Abilux 2005 – Levantamento do estágio tecnológico do setor de iluminação.

Todas essas informações mostram as deficiências em relação à falta de planejamento e estratégias para novos produtos e/ou novos mercados. Dessa forma, a internacionalização não parece ser uma estratégia de expansão ou de diversificação de mercados.

Quanto a treinamento, 51% das empresas investiram em treinamento de funcionários no último ano em relação à pesquisa (2000–2005) com média de 40 horas por funcionário (Fig. 3), sendo a maior parte, 56%, realizada dentro da própria empresa, durante o processo de trabalho, e os 44% restantes em treinamentos formais, cursos realizados fora do ambiente de trabalho.

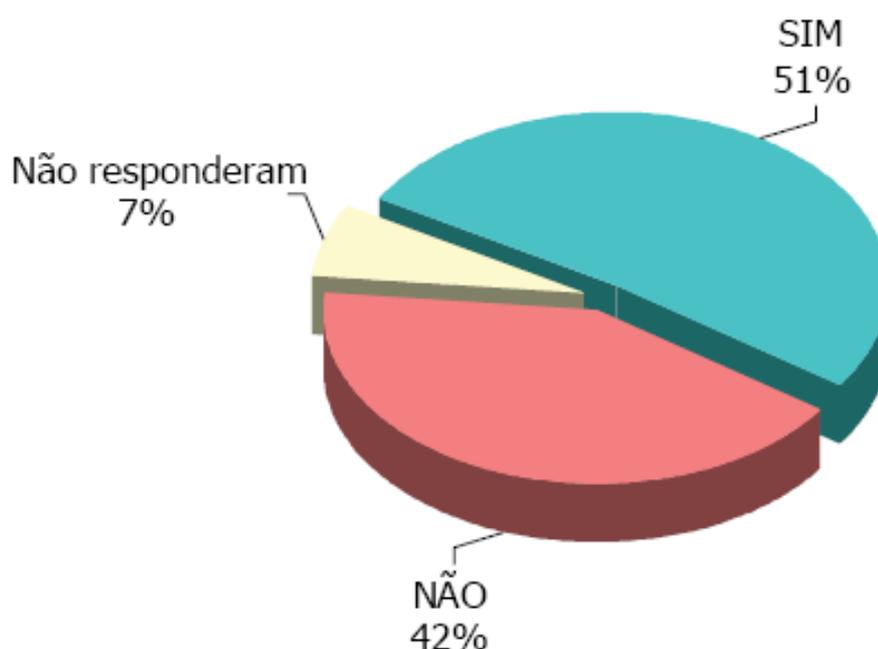


Figura 3 – Investimentos em Treinamento

Fonte: Abilux 2005 – Levantamento do estágio tecnológico do setor de iluminação.

Desse total, 51% das empresas pesquisadas manifestaram o interesse na capacitação técnica da empresa através da participação em cursos/seminários internos e treinamentos externos (Fig. 4).

Os cursos mais citados foram nas áreas de Produção, Luminotécnica, Qualidade, Exportação e Liderança, conforme dados da Abilux (2005).

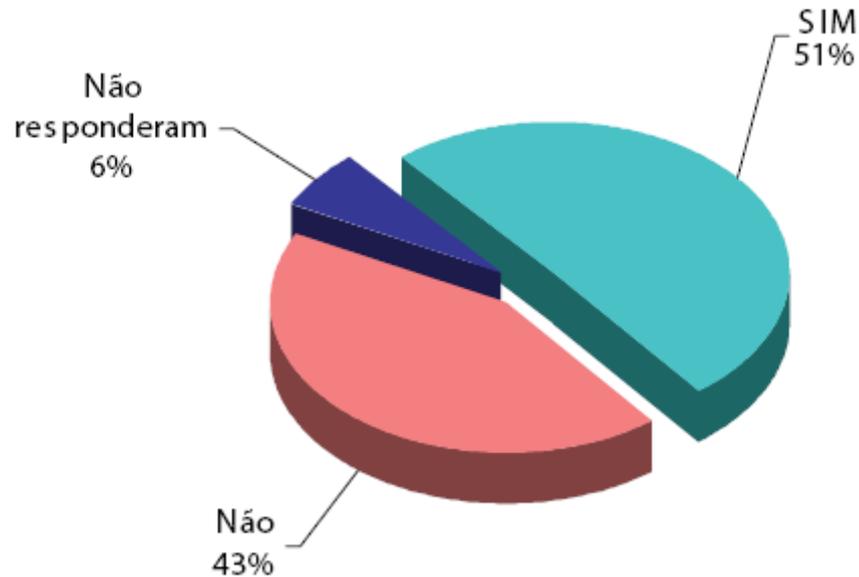


Figura 4 – Interesse em Capacitação Técnica

Fonte: Abilux 2005 – Levantamento do estágio tecnológico do setor de iluminação

Em relação à importação de bens de capital, como já citado anteriormente, 68% das empresas não realizaram e nem pretendem realizar a importação de bens de capital; 13% pretendem fazê-lo nos próximos 2 anos. Apenas 6% importaram nos últimos 2 anos da pesquisa (2000 – 2005), conforme mostra a Fig. 5, sendo 65% através de importação direta e 35% através de revendedores licenciados existentes no mercado brasileiro.

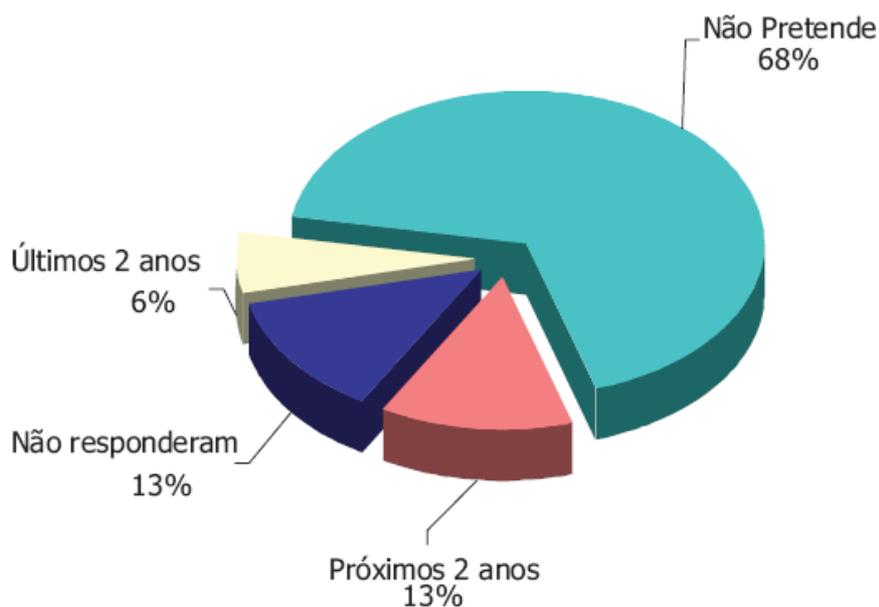


Figura 5 – Importação de bens de capital

Fonte: Abilux 2005 – Levantamento do estágio tecnológico do setor de iluminação

Nos dados mostrados pela Abilux, fica evidenciada uma contradição em relação a estratégias de crescimento. Por um lado não se pretende importar bens de capital e, dessa forma, não se atualizam os equipamentos, os quais trariam vantagem competitiva, seja pelo aumento da produtividade seja pela fabricação de novos produtos. Não se demonstra ter uma estratégia formal, e sim, uma intenção incipiente. Do outro lado, busca-se redução de custos de estoque e da necessidade de mão-de-obra e redução de consumo e rendimento da matéria-prima; ou seja, ações que toda e qualquer empresa deveria buscar para obter alguma vantagem em custos (PORTER, 1986) e investir em capacitação. Assim, mostra-se falta de alinhamento organizacional.

2.2 Micro e Pequenas Empresas

A importância das micro e pequenas empresas é facilmente percebida nesse setor da economia, pois constituem a maioria das empresas, com uma contribuição de 38% do faturamento nacional do setor (Fig. 6), sendo 59% do setor de iluminação residencial, Fig. 7. Do total das MPEs, 81% estão no Estado de São Paulo, Fig. 8. Além da importância econômica, possuem grande relevância social, pois geram boa parte dos empregos no setor. Segundo (MONTAÑO, 1999, p. 10) as MPEs não têm a real dimensão de qual é sua força perante o mercado. Se trabalhassem em conjunto por meio de parcerias, possivelmente seriam fortes concorrentes das grandes empresas.

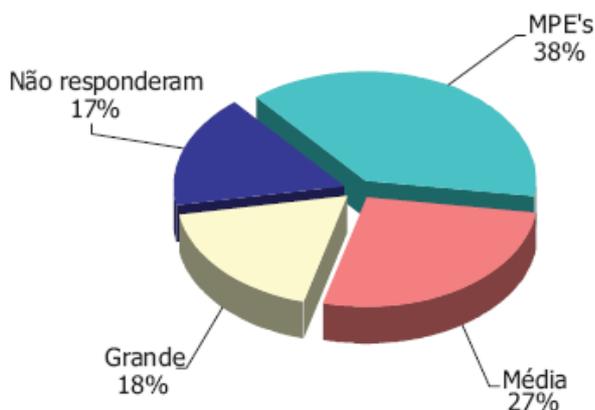


Figura 6 – Faturamento nacional do setor

Fonte: Abilux 2005 – Levantamento do estágio tecnológico do setor de iluminação.

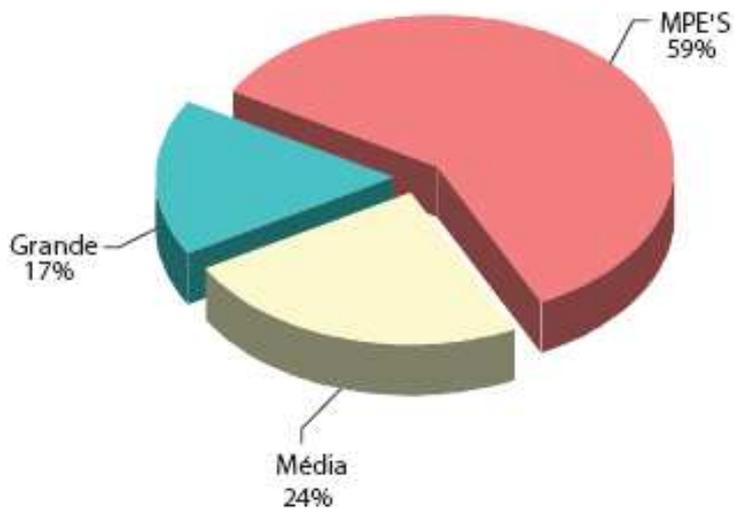


Figura 7 – Faturamento do setor de iluminação residencial

Fonte: Abilux 2005 – Levantamento do estágio tecnológico do setor de iluminação.

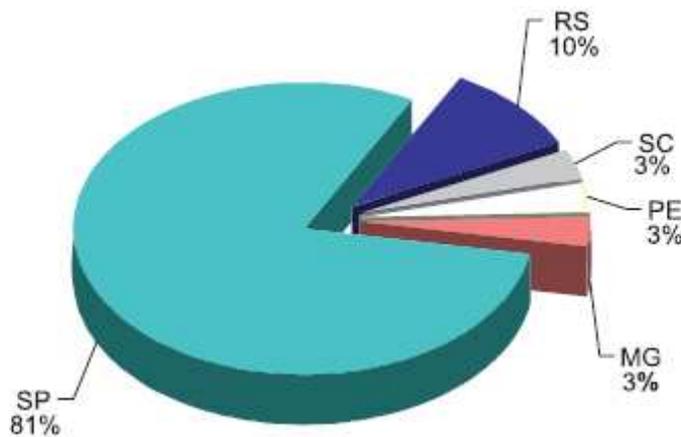


Figura 8 – Faturamento até R\$2.133.000,00 (MPEs)

Fonte: Abilux 2005 – Levantamento do estágio tecnológico do setor de iluminação.

De acordo com o Sebrae (2005), o número de microempresas no Brasil, entre 2000 e 2004, evoluiu de 4.117.602 para 5.028.318, com crescimento acumulado de 22,1% (Tabela 1). Dessa forma, se for possível inferir que, no setor de iluminação decorativa, também ocorre o mesmo movimento ascendente e que se as empresas entendessem a real dimensão de sua força, as exportações poderiam estar em outro patamar.

	Estabs em 2000	Estabs em 2004	Varição (2004/2000)
MPEs (total)	4.117.602	5.028.318	22,1%
Comércio	2.323.560	2.822.753	21,5%
Serviços	1.158.593	1.488.016	28,4%
Indústria	635.449	717.549	12,9%

Tabela 1. Brasil – Evolução de MPEs, entre 2000 e 2004

Fonte: RAIS/ MTE (2004). Elaboração: Observatório das MPEs/ Sebrae-SP.

Segundo a RAIS (2004), entre 2000 e 2004, no Brasil, foram criados 924.117 novos estabelecimentos, dos quais, 99% categorizados como MPEs. Por setores de atividade, as MPEs foram responsáveis pela criação de 99% dos estabelecimentos do comércio, 98% dos estabelecimentos da indústria e 97% dos estabelecimentos do setor de serviços

Em todo o mundo, os pequenos negócios são responsáveis pela maioria das empresas e postos de trabalho. No Brasil, das 5,1 milhões de empresas formais, 98% são de micro e pequeno porte, responsáveis por 67% do pessoal ocupado no setor privado (SEBRAE, 2006).

Dessa forma, dada a importância da MPEs, visa-se, neste trabalho, obter melhor compreensão dos desafios, quando estas desenvolvem um processo de internacionalização em função dos diferentes perfis que podem apresentar esses tipos de empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Identificar e discutir as variáveis que influenciam no baixo índice de internacionalização das micro e pequenas empresas do setor de iluminação residencial e decorativa da cidade de São Paulo, como estratégia de diversificação, com foco nos problemas de integração e coordenação de empresas para constituição de parcerias de comercialização da exportação.

3.2 Objetivos Específicos

Da análise desse objetivo geral, foram identificados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a situação da micro e pequena empresa do setor de iluminação em relação ao comércio internacional;
- Identificar e discutir os principais fatores que constituem obstáculo para o acesso dessas empresas ao comércio internacional.

3.3 Problema

A importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira caracteriza-se pela criação de empregos e a capacidade de adaptação às necessidades do mercado com agilidade e flexibilidade. Apesar de estarem mais aptas a atender a mudanças e se ajustar a ambientes de incerteza, essas empresas têm outros aspectos estruturais e comportamentais que as distinguem das grandes organizações, como a aversão a risco e a reduzida capacidade para arregimentar recursos visando atender objetivos específicos.

A literatura sobre o assunto é muito vasta quanto às ações operacionais para atuar no comércio exterior, mas não há discussões sobre formas de integração e coordenação operacional para o envolvimento internacional.

As MPEs sentem o impacto da globalização através das demandas de seus clientes, que querem a melhor qualidade mundial², serviços adicionais e parcerias mais próximas com um número menor de fornecedores (KANTER, 1996). Assim, as empresas necessitam de mentalidades globais, independentemente de buscarem ou não mercados globais. À medida que expandem seus horizontes, as empresas também deveriam ampliar suas redes, pois as parcerias podem fazer com que pareçam maiores do que são e oferecer aos seus clientes alcance global.

Um dos problemas considerados no estudo é a colaboração nas operações logísticas de exportação, que vão desde o embarque até a distribuição, exposição

² Segundo a autora, classe mundial refere-se aos padrões mais altos existentes para poder participar da competição.

conjunta em feiras internacionais e vendas executadas pelo mesmo representante local ou internacional.

3.4 Justificativa

Apesar de as empresas brasileiras do setor de iluminação estarem cientes de que, para atingir mercados mais competitivos, necessitam de investimentos em desenvolvimento tecnológico, produtividade e eficiência, muitas vezes encontram dificuldades para fazê-lo de forma mais sistemática.

Dessa forma, os resultados obtidos com a realização dessa pesquisa possibilitarão a construção de estratégias para a qualificação das empresas de toda a cadeia produtiva do setor, auxiliando-as a ultrapassarem as dificuldades acima descritas e atingirem crescimento nos âmbitos qualitativo e quantitativo, bem como ajudando o país a aumentar suas exportações com produtos de maior valor agregado.

Outro aspecto de grande importância para o alcance das suas metas de aumento de competitividade junto aos mercados externos é a melhora inicial de sua performance junto ao mercado interno. Para tanto, é necessária uma sistematização de informações atuais e fidedignas do setor industrial em que o referido levantamento responde a essas necessidades.

A análise das informações levantadas permitirá a indicação de possíveis ações que permitirão atender as condições e as preferências dos consumidores dos mercados-alvo internacionais.

3.5 Contribuições do Trabalho

Em virtude da maior complexidade das funções desempenhadas pelas empresas, que são necessárias para a sobrevivência no mercado, verifica-se cada vez mais a necessidade do trabalho realizado de forma associada ou cooperativada com outras empresas. Isto tem contribuído para a diminuição dos riscos e o aumento de sinergia entre as empresas, especialmente no que diz respeito às pequenas empresas (CASSAROTO FILHO e PIRES, 2001). O acesso a informações, tecnologia, mercado consumidor e fornecedor, tão disputados atualmente, é uma

barreira que as pequenas empresas dificilmente conseguem superar sozinhas (CARRÃO, 2004).

A luz destes fatores ajudará os novos gestores a entender as reais vantagens que se obtém na formação das redes, quebrando velhos paradigmas legados das empresas.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte pretende-se examinar o suporte teórico que trata de estratégias de internacionalização. Para tanto, em primeiro lugar é examinada a inserção da mesma dentro da teoria de estratégia. Em seguida, são examinados de um lado modelos de internacionalização e de outro de constituição de redes de cooperação entre MPEs.

4.1 Estratégia Empresarial

Conforme Montgomery e Porter (1998) foi, na década de 1980, que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial. Muitas das ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e fáceis de serem colocadas em prática. A visão de Montgomery e Porter é que o planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por especialistas, para tornar-se parte integrante e, normalmente, aceita do trabalho de todos os gerentes de linha.

Philip Kotler (2000), um dos defensores da utilização de uma estratégia formal, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Segundo Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento de Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Ainda segundo Ansoff (1990) ele propõe um modelo para a tomada de decisão (Figura 99).

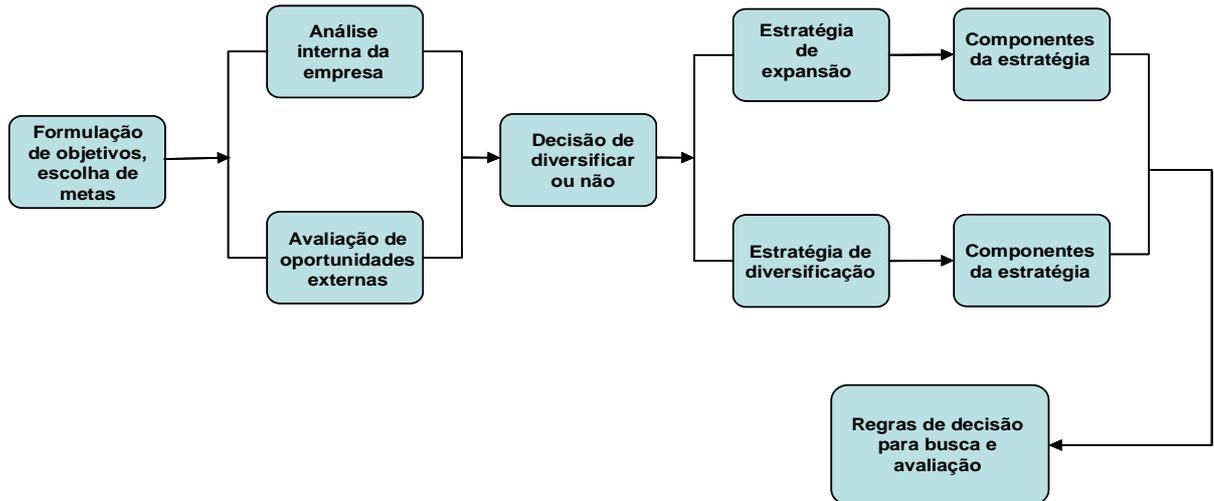


Figura 9 – Decisões no Processo de Formulação de Estratégias

Fonte: Ansoff 1990.

Quinn e Voyer (1992) defendem seu raciocínio afirmando que a verdadeira estratégia evolui de forma incremental, na medida em que, alterações no ambiente externo, tal como decisões internas provocam a necessidade de reanálise constante da organização como um todo, não descartando o planejamento formal, que enfoca fatores quantitativos, também importantes, principalmente na etapa inicial do planejamento, mas restrito a uma pequena parcela no fluxo contínuo de eventos relativos ao processo de criação da estratégia organizacional. A contribuição da lógica incremental, no ponto de vista destes autores, em síntese, reside na consideração de aspectos qualitativos, organizacionais e de poder.

Os autores acima seguem relatando que vários eventos, muitas vezes resultaram em decisões temporárias e que moldaram a estratégia futura da empresa, em outras palavras, eventos de natureza imprevisível, no decorrer do processo, passam a tomar proporções de destaque no planejamento.

O planejamento formal, pelo menos inicialmente, possibilita disciplinar os gerentes, em termos de metas e alocação de recurso. Os planos de longo prazo, ainda considerando o planejamento formal, criam uma estrutura que informa sobre o futuro contra o qual os gerentes calibram suas decisões de curto prazo, ou intermediárias.

O planejamento pode fazer da incrementação, citada por Quinn e Voyer (1992), uma prática organizacional habitual. A maioria do planejamento é de baixo para cima e os envolvidos têm interesse em seu processo. Executivos querem que os planos tenham vida e consistência para as decisões incrementais.

A incrementação lógica favorece o aproveitamento dos benefícios do processo de aprendizagem, bem como permite a alocação de recursos à medida que o desenvolvimento das operações evolui.

Dessa mesma linha de pensamento incrementalista, proposta por Quinn e Voyer (1992), surge a estratégia de algumas empresas no que diz respeito à internacionalização. Pretende-se utilizar essas variáveis para estudar como as empresas se internacionalizam, e quais fatores são levados em consideração e se estes atuam realmente de forma incremental ou consistem simplesmente em reações ao, inicialmente, imprevisível mercado.

Chandler (1962) diz que estratégia é a definição dos principais objetivos de longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista esse objetivo.

Ele afirma que a estrutura acompanha a estratégia e que o tipo mais complexo de estrutura é resultado da articulação de várias estratégias básicas.

Novas linhas de produtos e/ou expansão em escala nacional e/ou internacional criam uma estrutura multidivisional, com um escritório para administrar as diferentes divisões. Ele chama a isto de integração vertical. Já o desenvolvimento de novos produtos é chamado de estratégia de diversificação. Quanto à estrutura, Chandler (1962) estudou apenas grandes corporações da época.

Para os autores citados antes, fica claro que é utilizado um modelo formal de estratégia que se aplica a grandes empresas.

Grandes corporações necessitam de um modelo mais burocrático. Segundo Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico.

Volberda (1998) afirma que empresas burocráticas estão impedidas de responder à competição acelerada, enquanto firmas flexíveis podem responder à grande variedade de mudanças no ambiente competitivo, de modo ágil e adequado. Ele lançou então o conceito de flexibilidade, para ser entendido como mobilidade, responsividade, agilidade e elasticidade.

O autor coloca que a flexibilidade é percebida como importante fenômeno na teoria e prática gerencial, mas que carecem do caráter dinâmico e integrativo. Assim propõe um “mix” de flexibilidade, dado em função da variedade e da velocidade das capacitações.

Hamel e Prahalad (1995) colocam que, atualmente, no mercado globalizado, é necessário competir na arena de oportunidades, prevendo sua estrutura futura e possuir, ou desenvolver, competências essenciais para explorá-las. Essas características necessitam de empresas flexíveis como preconizado por Volberda (1998). Essas competências podem estar alocadas em diferentes UENs (Unidades Estratégicas de Negócios) da corporação, ou fora dela. Ter participação nessa arena e reunir essas oportunidades para formar um core capaz de explorá-las de forma singular, diferentemente de outras corporações, é o que leva a organização à vantagem competitiva.

Considerando que as competências estão além das fronteiras da corporação, ou em outras organizações com tecnologias díspares, para competir pelo futuro, é necessário que haja parcerias e coalizões, visando a integração de sistemas de competências complexos entre empresas para que sejam criadas vantagens competitivas capazes de explorar as oportunidades de mercado (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Nesse pensamento, está uma das variáveis desse estudo, em que se verifica que as MPEs, em função de sua própria estrutura física reduzida, deveriam explorar as parcerias e as coalizões citadas pelos autores a fim de melhorar e integrar suas competências para terem vantagens na internacionalização.

No entanto, vantagens competitivas não são construídas em curto espaço de tempo, pois podem levar anos. Para construí-las, é necessário ter perseverança e comprometimento intelectual e emocional com a criação do futuro, objetivando mudar a vida das pessoas.

De forma geral, os autores citados colocam que a estratégia deve estar voltada tanto para a futura estrutura do setor, quanto para a competição dentro do setor atual. A competição pelo futuro requer estratégias direcionadas muito mais para a criação e configuração pró-ativa de novos setores (ou reconfiguração dos existentes) do que aquelas voltadas para o posicionamento de produtos e empresas dentro do setor atual, as quais se mostram insuficientes para fazer com que as organizações ocupem a liderança dos setores do amanhã.

Vantagens importantes são observadas nas empresas de pequeno porte como a flexibilidade de constituir arranjos organizacionais (redes) valorizando a estrutura simples, mais dinâmica, inovadora e sensível às exigências de mercado, proporcionando atendimento personalizado ao consumidor. Destaca-se, ainda, a

criação de empregos, a disposição de oportunidades ao empreendedorismo e a capacidade de diversificação de produtos e processos, visando maior competitividade e facilitando a cooperação (PYKE, 1992 e 1994).

As MPE reagem às mudanças de mercado com agilidade e rapidez. Dessa forma, estão mais propensas a correr maiores riscos, mas também de ganhar novas experiências e conquistar oportunidades. A capacidade do empresário da pequena e média empresa em reagir e adaptar-se a outras tendências mercadológicas é maior em relação ao de uma grande empresa porque a estrutura enxuta da pequena empresa permite que as informações circulem com maior facilidade e que as decisões sejam tomadas com maior rapidez (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997)

As estratégias de expansão internacional (internacionalização) das micro e pequenas empresas têm sido estudadas em vários países com trabalhos teóricos e empíricos. Uma das circunstâncias que dificulta o desenvolvimento das MPEs é que estas tendem a atuar em pequenos segmentos ou setores fragmentados caracterizados por um grande número de oferta de produtos de forma generalizada, em que as barreiras à entrada são baixas, o processo competitivo é intenso e, por conseqüência, os lucros também são baixos (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Vários autores argumentam que o tamanho pequeno é melhor porque os requisitos essenciais para o sucesso numa economia global são a capacidade de reagir e a flexibilidade nos mercados de rápidas mudanças, pois possuem estrutura enxuta e estilo de gerenciamento flexível, preconizado por Volberda (1998), que incentiva a capacidade de empreendimento e de inovação.

Segundo Kanter (1996) o mundo está se transformando em um “shopping center global” e, conseqüentemente, os produtos estão disponíveis em todos os lugares, o que confere maior poder de escolha aos clientes.

Esse novo contexto competitivo tem exigido das empresas uma resposta que, na maioria das vezes, está ligada na constituição de novas formas de relação intra e interempresas, particularmente aquelas envolvendo as MPEs (AMATO NETO, 2000).

Para uma empresa obter sucesso nesse cenário global, é necessário três ativos globais: conceitos, competência e conexões, que resultam de investimentos em inovação, educação e cooperação (KANTER, 1996).

As parcerias são, portanto, formas organizacionais singulares, com tendência a possuir grande variedade de estruturas e arranjos físicos, que implicam algumas situações a cooperação e, em outras, a competição, muitas vezes ocorrendo simultaneamente, denominadas “Coopetição” (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996, p.49).

Em virtude da maior complexidade das funções desempenhadas pelas empresas, que são necessárias para a sobrevivência no mercado, verifica-se cada vez mais a necessidade do trabalho realizado de forma associativa ou cooperativa com outras empresas. Isso tem contribuído para a diminuição dos riscos e o aumento de sinergia entre as empresas, especialmente no que diz respeito às pequenas empresas (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001). O acesso às informações, tecnologia, mercado consumidor e fornecedor, tão disputados atualmente, é uma barreira que as pequenas empresas dificilmente conseguem superar sozinhas (CARRÃO, 2004).

De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), a participação em redes de cooperação possibilita as empresas alcançarem vantagem competitiva no mercado, difícil de ser obtida se atuarem de forma isolada. Portanto, as parcerias e as redes de cooperação constituem-se em importantes estratégias ao sucesso de qualquer negócio.

Assim, a configuração em rede (parcerias) parece ser alternativa altamente competitiva, que serve para fortalecer a marca e os produtos, pois cria barreiras de entrada para novos concorrentes no setor em que a rede atua, facilita as negociações com fornecedores e clientes, (por meio da barganha de preços), gera aprendizagem organizacional pelo compartilhamento das melhores ações e conquistas dos participantes da rede e promove o desenvolvimento regional, aumentando a empregabilidade das pessoas e a arrecadação de impostos.

Desse subitem, destacamos algumas variáveis que serão avaliadas.

- Como está estruturada a estratégia da empresa: Evolução do passado, (MONTGOMERY e PORTER, 1998), Incremental, (QUINN e VOYER, 1992), Burocrática (PERROW, 1981) ou flexíveis (VOLBERDA, 1998).
- Como está voltada a parcerias em seu pensamento estratégico (HAMEL e PRAHALAD, 1995; AMATO NETO, 2000; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

- Do ponto de vista estrutural, pretende-se verificar se a estrutura da empresa está acompanhando a estratégia, (CHANDLER, 1962).
- Capacidade de reação e adaptação (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

4.2 Internacionalização

Conforme indicado anteriormente, sendo a internacionalização alternativa estratégica individual ou com parcerias, pode ser entendida e abordada de maneiras diferentes, seguindo dois caminhos: a) para dentro (*inward*), que compreende as importações, obtenção de licenças de fabricação ou contratos de franquia de empresas estrangeiras; e b) para fora (*outward*), que ocorre por meio de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior (BARRETO e ROCHA, 2003). O foco neste trabalho direciona-se apenas à exportação.

A internacionalização, na concepção de Smith e Zeithaml (1999), é tratada como um processo que leva a firma a se expandir de seus limites domésticos para se posicionar em novos mercados internacionais. Por essa razão, esses autores argumentam que o processo de expansão internacional deveria estar explicitamente conectado à literatura sobre pensamento estratégico e constituir-se em debate constante sobre como as estratégias internacionais são formuladas em diferentes contextos organizacionais.

Esses fatores na realidade representam apenas uma dimensão existente no bojo das pressões competitivas que as empresas experimentam nos dias de hoje, (GOLDMAN *et al.*, 1995), além da ausência de novos modelos e a lenta adaptação aos padrões atuais, permitem vantagens competitivas do concorrente.

Deixou-se um mercado dominado por produção em massa de produtos e serviços padronizados, para operações em que a empresa compete globalmente com nichos de mercado. A produção antes centrada na empresa passou a ter como base as necessidades e desejos do cliente, satisfazendo-os plenamente (GOLDMAN *et al.*, 1995).

Para Kotler (2000), um negócio não deve ser visto apenas como um processo de produção, mas sim como um processo de satisfação do cliente. Em analogia ao

pensamento de Zaccarelli (2003), houve, na realidade, uma estratégia pela mudança “no” e não “do” negócio e obrigou-se a inovar a teia ou encadeamento dos negócios em que a empresa se encontra situada.

O tamanho da empresa passou a ser visto não apenas pelo espaço geográfico ocupado, mas sim pelo fluxo percorrido pela mercadoria até seu consumo final. Processos antes operacionalizados individualmente por cada elo da cadeia de valores da empresa se agregaram, introduzindo a dinâmica da logística integrada³. Essa é a nova percepção dos limites de uma empresa. Apenas quem responder a essas mudanças conjunturais obterá o retorno comercial e estratégico esperado.

A estrutura organizacional, filosofia de gerenciamento, predicados da equipe e investimentos em tecnologia constituíram fatores para um ambiente competitivo no qual nenhuma estratégia ou conceito organizacional terá sucesso por muito tempo (GOLDMAN *et al.* 1995).

Root (1994), em seu livro *Entry Strategies for International Markets*, identificou estratégia como um processo inovador, contínuo. Se a empresa alcança sucesso inicial rápido exportando tudo bem, mas os riscos de fracasso nas fases iniciais são altos. O "efeito de aprendizagem" exportando normalmente é muito rápido. A chave é aprender para minimizar os riscos associado com as fases iniciais de entrada do mercado e comprometimento – esse processo de envolvimento com incremento é chamado “compromisso crescente”. Ainda segundo Root (1994), existe grande variedade de modos como as organizações podem entrar em mercados estrangeiros. Os três modos principais são: exportação direta ou indireta ou produção no país de destino (Fig. 10).

³ Trata-se do SCM – Supply Chain Management, no qual existe uma integração entre os processos das empresas que passam a tratar a logística de forma estratégica. (Novaes 2001).

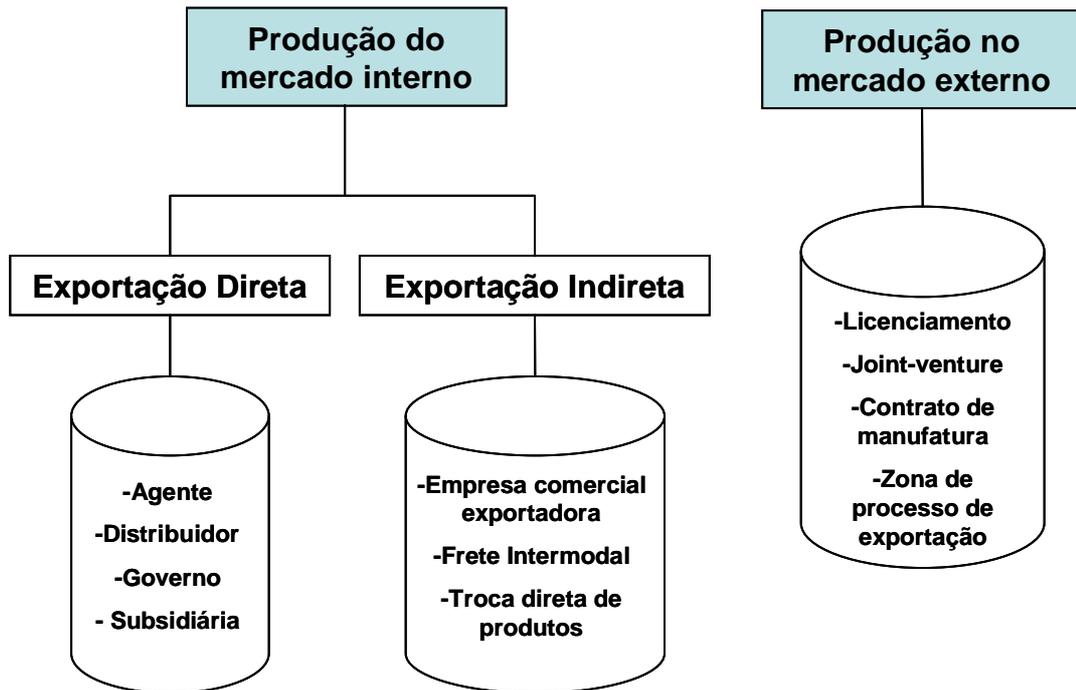


Figura 10 – Métodos de entrada no mercado externo

Fonte: Root (1994).

A exportação é a mais tradicional e bem-sucedida forma de operar em mercados estrangeiros. Exportação pode ser definida como o marketing de bens produzidos em um país em outro.

Na mesma linha de pensamento, Zaccarelli (2003) sugere avaliar resultados e estratégias, simplesmente pelo fato de não existir uma estratégia 100% certa ou errada. A questão é reconhecer a qualquer momento a necessidade de repensar a estratégia de acordo com a evolução do mercado, corroborando com Root (1994) em que a estratégia é um processo inovador e de aprendizagem.

Drucker (2001) adiciona novos ingredientes ao enfatizar que a administração do século XXI e o crescimento das empresas serão revestidos de parcerias, alianças, cooperativas, consórcios, "*joint-ventures*", com postura consciente e sólida, adaptando-se às mudanças que o novo mercado passou a exigir. No novo ambiente global sujeito a concorrência de novos produtos e novas opções, as parcerias não devem ser consideradas apenas como parte do planejamento, mas uma exigência estratégica e necessária para a empresa (KOTLER, 2000).

Para Kraus (2000, p. 60), a internacionalização é “um processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora exportadora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais”.

A internacionalização das empresas, seja através da expansão de suas operações para os mercados externos, seja através da aquisição de insumos, componentes ou bens acabados, parece ter se tornado uma questão ligada à própria sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos (KRAUS, 2000). No entanto, são poucas as empresas brasileiras que partiram para a ação internacional de maneira significativa. Mesmo aquelas mais adiantadas em seus processos de internacionalização encontram-se ainda fortemente distanciadas de suas grandes concorrentes globais no que se refere à rapidez e profundidade desse processo (ROCHA e VEIGA, 2001).

As organizações originadas em mercados emergentes são tipicamente de propriedade familiar, de pequeno porte ou médio (para os padrões globais) e doméstico (ROCHA e ARKADER, 2002). Essas organizações, das quais fazem parte a maioria das brasileiras, enfrentam barreiras que as inibem em seu processo de internacionalização. Essas barreiras vão desde limitações psicológicas apontadas por Bartlett e Ghoshal (2000) – chamadas de “passivos de origem”, incluindo problemas como a sensação de se estar condenado a padrões locais inferiores, falta de conscientização ou confiança na capacidade de a empresa competir globalmente, ou excesso de confiança e falta de visão dos perigos potenciais – até problemas estruturais da exportação, como a falta de atuação das representações diplomáticas, falta de conhecimentos técnicos em produção e capacidade exportadora, e custos elevados de transporte (CARVALHO e ROCHA, 2002).

Nas novas formas de concorrência, a vantagem competitiva é substituída pela vantagem colaborativa (KANTER, 1994), a indústria pelo ecossistema (arranjo produtivo local) (MOORE, 1996), a competição pela cooperação (cooperação e competição ocorrendo juntas) (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996), a concorrência individual pela concorrência coletiva (GOMES-CASSÉRES, 1997), o crescimento patrimonial pelo crescimento contratual (GASTALDI, 2000). A clientes, fornecedores e concorrentes acrescentam-se os complementares (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996), ou seja, as empresas cujos produtos complementam mais do que concorrem.

A determinação do estágio de desenvolvimento da atividade de exportação de uma empresa, parâmetro crítico para a operacionalização deste estudo, investiga o grau de comprometimento, financeiro ou de caráter operacional, ou seja, qual é o percentual de envolvimento que a empresa revela para sua atuação no mercado internacional. Em outras palavras, o estágio de desenvolvimento das exportações tem sua relação intrínseca com a alternativa utilizada por uma empresa para seu processo de internacionalização (TERPSTRA e SARATHY, 1997).

Segundo Jeannet e Hennessey (1992), empresas internacionais devem determinar o tipo de presença que esperam manter em todos os mercados que competem. Uma das maiores decisões a ser tomada é o plano de entrada no mercado selecionado.

Dessa forma, a decisão de participar de um mercado internacional é uma das mais críticas, pois, segundo Terpstra e Sarathy (1997), envolve uma macrodecisão. As empresas, antes de decidirem sua entrada em mercados globais, devem tratar do gerenciamento das questões de marketing, da cadeia de valores e de condicionantes que afetam essa decisão como investimento, controle e a atitude da empresa frente a riscos, com o objetivo de minimizá-los em um mercado culturalmente diferente. (KEEGAN e GREEN, 1999).

A escolha do método de entrada em um mercado externo é o segundo passo após a empresa tomar a decisão de internacionalizar-se. O primeiro consiste em entender como a política, a economia e as influências sociais e culturais podem afetar as relações entre as empresas interessadas em negociar (NICKELS e WOOD, 1997). Essa negociação deve ser estudada em função das influências citadas, pois os tipos de relações que ocorrem nacionalmente podem ter abordagens e reações diferentes em outros países. Para Keegan e Green (1999), antes de se expandir geograficamente para novos mercados, a empresa deve analisar o ambiente global para posterior estabelecimento dos mercados alvos. Na análise global, devem-se avaliar as oportunidades no mercado alvo como: fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos, concorrência, hábitos de consumo. Boone e Kurtz (1998) determinam os níveis de envolvimento no mercado internacional de acordo com critérios de risco e controle. Essas duas variáveis podem ser associadas ao comprometimento que uma empresa tem com a internacionalização, como citado anteriormente. Pode-se afirmar que a decisão mais adequada sobre o método de entrada em mercados externos depende de alguns fatores peculiares da empresa e

do setor a qual pertence. Esses fatores podem ser os objetivos da empresa em relação ao volume de negócios internacionais desejados, a cobertura geográfica, a concorrência externa, o tamanho da empresa em venda e ativos, a linha de produtos da empresa e sua natureza (consumidor industrial ou consumidores finais, alto ou baixo preço e conteúdo tecnológico) (TERPSTRA e SARATHY, 1997).

Segundo Nickels e Wood (1997), somente após a análise do meio ambiente internacional é que se pode partir para a escolha da estratégia de entrada em mercados externos. Eles estabelecem quatro métodos básicos: exportação e importação, licenciamento e franquia, *joint ventures* e investimento direto. Cabe salientar que esses autores incluem a importação como uma primeira alternativa de internacionalização com a qual a empresa se depara. Dessa forma, dependendo do seu nicho de mercado, poderá iniciar seu relacionamento com o comércio exterior, tanto vendendo (exportando), como comprando (importando).

Com efeito, a idéia corroborada por Terpstra e Sarathy (1997) e Jeannet e Hennessey (1992) é o fato de que a empresa pode optar por uma estratégia diferenciada para cada mercado alvo ou combiná-las de acordo com seu planejamento para cada linha de produto. Tal constatação reforça a tese de que os métodos de entrada em mercados externos podem ser configurados por um *continuum*.

O modelo proposto ao final deste capítulo visa pesquisar algumas variáveis citadas pelos autores, pois, além de não ser o foco de estudo, não se aplicam para algumas empresas pesquisadas, seja por limitações estruturais sejam sócio-políticas. Sendo assim destacam-se as variáveis a ser investigadas: se a internacionalização, em especial a exportação, faz parte do pensamento estratégico da empresa como citam Smith e Zeithaml (1999); se as ações foram por questão de sobrevivência (KRAUS 2000) ou limitações psicológicas, apontadas por Bartlett e Ghoshal (2000); e se há problemas estruturais de exportação como capacidade exportadora e custos elevados de transporte (CARVALHO e ROCHA, 2002); como e se é feita a análise do ambiente global (KEEGAN e GREEN, 1999; NICKELS e WOOD, 1997); e se há métodos de entrada (JEANNET e HENNESSEY, 1992; KEEGAN e GREEN, 1999).

4.2.1 Exportação

A exportação foi a forma escolhida de internacionalização para ser estudada nas empresas pesquisadas, pois se mostrou a mais utilizada.

A exportação representa a primeira alternativa de internacionalização para empresas incipientes em relação a mercados externos. Essa alternativa é muito utilizada, pois requer grau reduzido de risco e comprometimento⁴ por parte da empresa (JEANNET e HENNESSEY, 1992; NICKELS e WOOD, 1997; TERPSTRA e SARATHY, 1997).

De acordo com Rocha (1988), “tornar-se exportador significa aceitar determinados riscos e conseqüências, positivas e negativas, para a empresa”. A tomada de decisão rumo à exportação traz consigo, de forma tácita, a aceitação de riscos e comprometimento inerentes a essa atividade.

De maneira mais rigorosa, segundo Jeannet e Hennessey (1992), Kotler (2000) e Terpstra e Sarathy (1997), a alternativa da exportação pode ser dividida em dois tipos de operação: as exportações diretas e indiretas.

Jeannet e Hennessey (1992) classificam os canais de distribuição como exportações diretas e indiretas. As exportações diretas são aquelas realizadas através de um intermediário localizado fora do país de origem, como, por exemplo, atacadistas, distribuidores, agente do fabricante, representante comissionado, filial de vendas, além das exportações realizadas diretamente ao consumidor final. A vantagem é possibilitar ao exportador maior controle sobre os canais de distribuição utilizados e, conseqüentemente, sobre o mercado para o qual está exportando. Já no caso das exportações indiretas, estas são realizadas através de um intermediário localizado no próprio país do fabricante, como as *tradings companies*, *brokers* e a comercial importador-exportadora. A grande vantagem de se realizar exportações de forma indireta é que a necessidade de conhecimento das normas e trâmites do comércio internacional é de responsabilidade desses agentes, não necessitando o fabricante de uma estrutura própria.

⁴ O comprometimento citado pelos autores, diz respeito ao percentual de seu faturamento que é proveniente das exportações. Quanto menor o percentual, menor o comprometimento da empresa com as exportações.

4.3 Estratégias de Internacionalização

A internacionalização da firma, entendida no sentido amplo de exportar e/ou produzir no exterior, é tratada tanto na literatura de administração e de negócios como na análise econômica. Na área de administração, os modelos dominantes são os “comportamentalistas” (ou teorias sobre o comportamento exportador), que visualizam o processo de internacionalização como sendo gradual ou evolutivo, focando nas razões e nas características desse gradualismo. Na análise econômica, o paradigma principal é o da teoria eclética da internacionalização, que aplica o conceito de custos de transação às decisões de internacionalização da firma e procura explicar as características das firmas e dos mercados que estimulam a internacionalização da produção de uma firma, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados.

Mas, no caso dos países em desenvolvimento, a grande maioria das firmas exportadoras não tem investimentos no exterior, nem produtivos nem de comercialização. No Brasil, por exemplo, grande parte das firmas exportadoras, cuja propriedade é majoritariamente nacional, não passou da fase simplesmente exportadora, sem investimentos em instalações comerciais ou fabris no exterior. A percepção existente é que firmas brasileiras com alto grau de internacionalização exportadora têm um baixo nível de investimento no exterior. Essa situação pode ser resultado da falta de necessidade de estratégias ou resultado de algum tipo de barreira ou restrição.

A seguir analisam-se os modelos comportamentalistas e, depois, apresenta-se a “teoria eclética da internacionalização da firma”, procurando identificar os determinantes do processo de investimento para a exportação. Nessa revisão da literatura, procura-se identificar as principais restrições e dificuldades para a expansão da internacionalização das firmas. Finalmente, as conclusões levantam algumas hipóteses explicativas sobre o baixo grau de internacionalização das firmas brasileiras.

4.3.1 Modelos Comportamentalistas

Os modelos comportamentalistas, no campo da literatura de administração, entendem que existem outros fatores, além do econômico, que moldam as decisões das firmas em relação à internacionalização. Esses fatores são de natureza diversa, estando relacionados ao ambiente externo da firma, às características da organização e às atitudes psicológicas dos seus administradores.

Uma hipótese-chave desses modelos é que a internacionalização da firma é um processo gradual, que implica envolvimento crescente da firma com os mercados externos, o que pode tomar, primeiro, a forma de exportação via agentes, depois passar à exportação via subsidiárias e, finalmente, chegar à fabricação local no mercado externo.

Uma linha importante dentre os modelos comportamentalistas é a escola de Uppsala (Suécia), cujo principal autor é Johanson (1977). Em sua concepção, o processo de internacionalização é gradual porque existem diferenças culturais e distância psicológica entre o exportador, por um lado, e o mercado a ser conquistado, por outro. Essas diferenças ou distâncias geram incertezas sobre os resultados das transações e só podem ser diminuídas pelo conhecimento da outra cultura (Fig. 11).

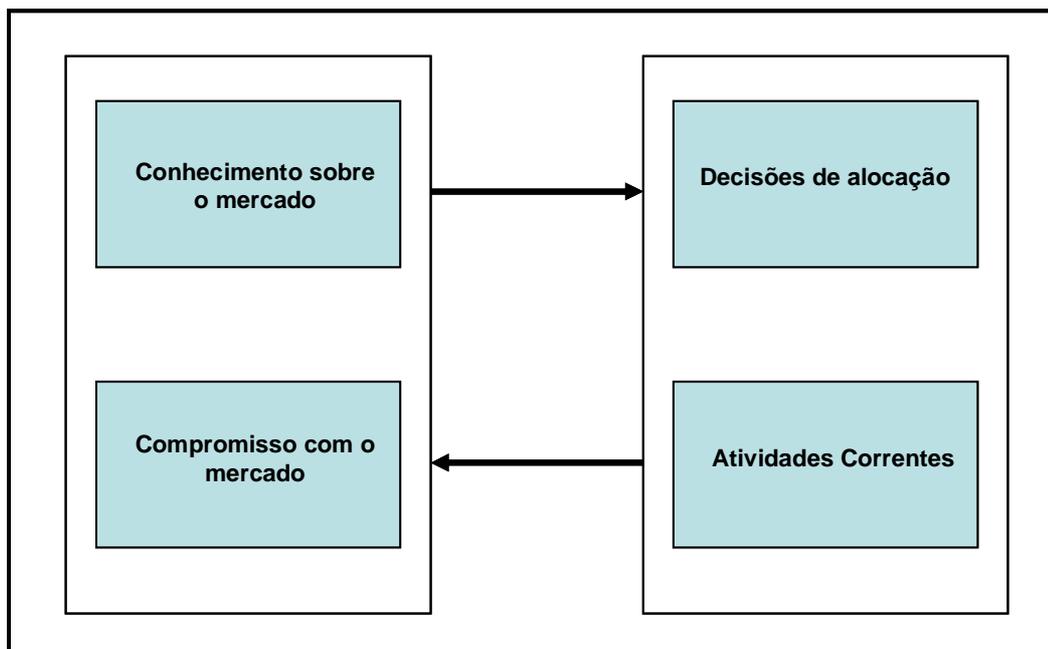


Figura 11 – O mecanismo de internacionalização

Fonte: Johanson e Vahlne (1977).

O processo de conhecimento do mercado externo é gradual e, principalmente, empírico. A firma deve aprender a outra cultura pela experiência no próprio mercado. À medida que vai conhecendo o mercado externo, entendendo as características da outra cultura, diminuem as incertezas iniciais e, dessa maneira, pode ser aumentado o comprometimento de recursos nesse mercado.

A escola de Uppsala atribuiu ao processo de internacionalização uma natureza fundamentalmente evolutiva: a empresa deve ascender a níveis superiores de compromisso internacional, após adaptação e acumulação de experiências em fases prévias. O processo deve ocorrer de dentro para fora, ou seja, em caráter regional, nacional e, posteriormente, internacional.

Johanson e Vahlne (1977) identificaram que uma empresa primeiro se desenvolve no mercado doméstico. A internacionalização é uma consequência baseada em decisões diferenciais dentro do escopo estratégico de crescimento e desenvolvimento. Para a Escola Sueca, os principais obstáculos ao processo de internacionalização voltavam-se ao fator distância e ao ambiente interno do país.

Na mesma linha, Cavusgil (1980) considera que o padrão gradual de internacionalização decorre das maiores incertezas, dos custos de informação mais elevados e da falta de conhecimento empírico em atividades de marketing no exterior, especialmente para empresas médias e pequenas. A exportação teria as características de uma inovação para a firma, pois há nessa atividade, tal como em pesquisa e desenvolvimento, uma grande incerteza, que só pode ser reduzida gradualmente através do conhecimento, fruto da própria experiência exportadora. À que a firma reduz a incerteza com a experiência e o conhecimento adquirido na atividade, poderá comprometer mais recursos.

Uma das principais críticas à escola de Uppsala é o fato de ser muito determinista, não reconhecendo que a firma pode manter-se em determinado estágio e não evoluir, assim como pode fazer uma escolha estratégica diferente quanto aos modos de entrada e expansão no mercado internacional. Em uma crítica à consistência teórica dos modelos, Andersen (1993) considerou esses modelos como conceituais e metodologicamente insuficientes. Questões do tipo “por que o processo acontece (ou não acontece)?” ou “como prever a passagem de um estágio da internacionalização para o seguinte?” não estariam adequadamente tratadas.

Os modelos comportamentalistas não explicam suficientemente por que as firmas podem não evoluir da maneira prevista e quais seriam as restrições e as dificuldades para avançar na trajetória esperada de internacionalização.

4.3.2 A Teoria Eclética da Internacionalização da Firma

Segundo Dunning (1988), uma empresa pode contar com três tipos de vantagens diferenciais: as de localização (Location), que são as oferecidas por um país ou uma região determinado; as de propriedade (Ownership), ou de capacidades próprias desenvolvidas pela organização, que são as que lhe permitem se posicionar relativamente melhor no mercado estrangeiro quando comparada com os produtores locais ou outros produtores estrangeiros; e as de internalização (Internalization), que indicam que, se os custos de incorporação e organização produtiva são menores que os custos de transação associados à transferência dessas capacidades a um produtor local, a firma investirá na produção nesse mercado. Desenvolvido na década de 1970, tentando integrar outras teorias existentes, essa tentativa de explicação foi denominada “paradigma eclético”, representado pela sigla OLI, decorrente das iniciais das três vantagens citadas. Ele estabelece que a firma, quando decide iniciar uma produção internacional, deve possuir alguma vantagem diferencial sobre seus competidores.

A vantagem de propriedade (O) está em deter ativos específicos ou ativos complementares que propiciam vantagem competitiva, tais como diversificação dos produtos, tecnologia superior protegida ou não por patentes, economia de escala etc. A de localização (L) é propiciada pela localização da planta, como menores custos de transportes, mão-de-obra barata, recursos naturais etc. Já com a internalização (I), a vantagem está na possibilidade de minimização de custos de transação, informação assimétrica, evitar ou explorar intervenções estatais e redução da incerteza do comprador e/ou do vendedor.

Desenvolveu-se ainda um modelo para explicar a escolha entre exportar, licenciar, *joint-venture* e *sole-venture*, demonstrado na Fig. 12.

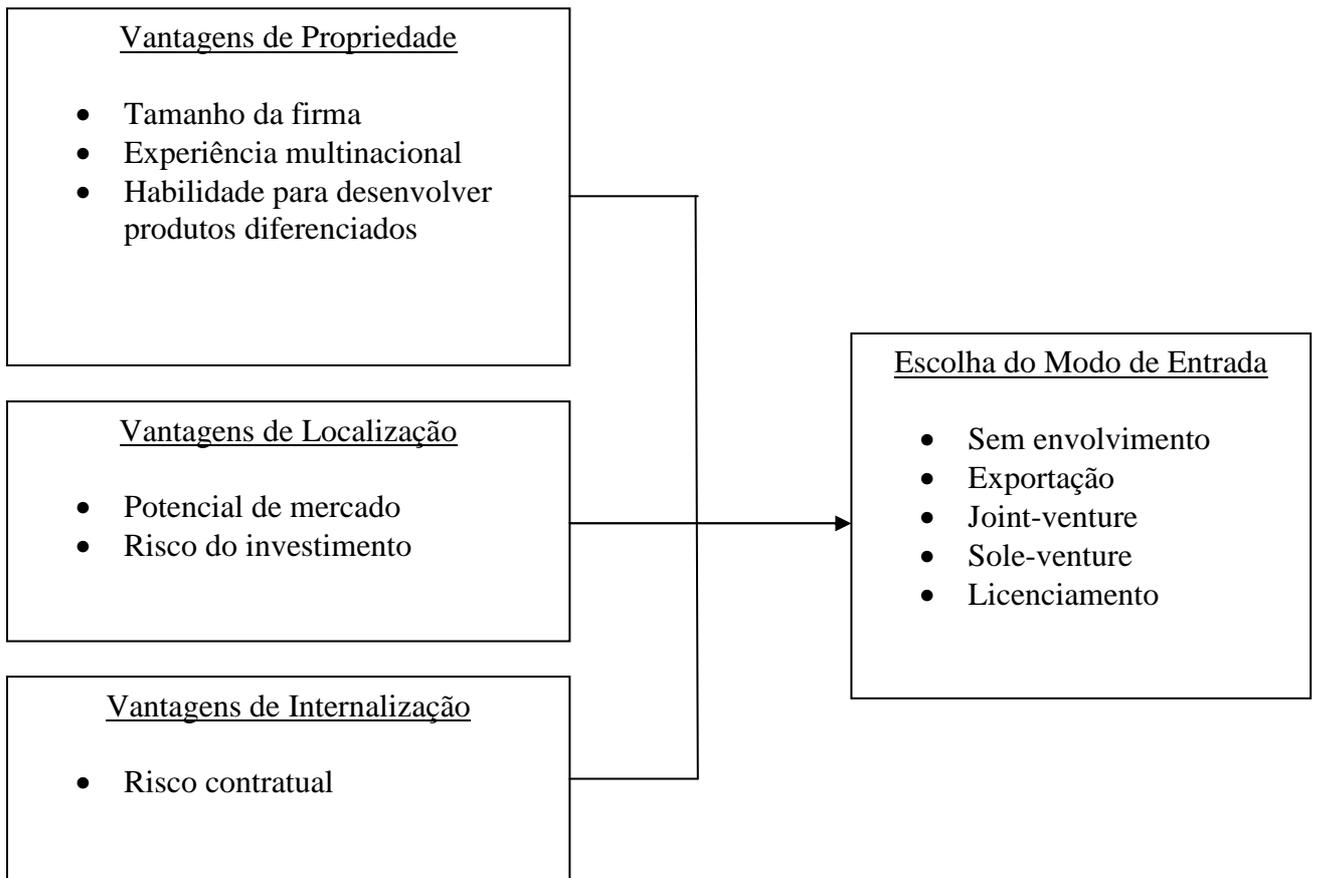


Figura 12 – Representação esquemática de fatores de escolha de entrada.

Fonte: Dunning (apud. AGARWAL e RAMASWAMI, 1992).

Arruda *et al.* (1996) elaboraram um quadro que expressa a evolução do envolvimento internacional das empresas brasileiras, a partir de pesquisas realizadas pela Fundação Dom Cabral. O Quadro 1 a seguir mostra um pouco do processo evolutivo das empresas brasileiras no mercado internacional.

décadas precedentes	transição (a partir de meados de 80)	situação atual (a partir do início de 90)
Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas.	Exportações condicionadas por vantagens competitivas.	Expansão internacionalização como estratégia de crescimento.
Improvisação.	Ação estrategicamente planejada.	Internacionalização como diretriz estratégica
Oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas.	Forte preocupação com a conformidade dos produtos	Visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização.
Produto de baixa conformidade com as exigências dos mercados externos.	Criação de gerências, departamentos diretorias de comércio exterior.	Adaptação do produto às especificidades de cada mercado onde atua muitas vezes com produção local.
Pouca estruturação interna para gerenciar as exportações.	Criação de serviços pós-vendas, para atender mercado externo, a partir da base doméstica	Criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias.
Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda.	Estratégias mais complexas de ação internacional, através de implantação de unidades de produção e / ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças.	Instalação de subsidiárias que se encarregam de marketing e da assistência pós-venda no mercado local.
Estratégia internacional centrada exclusivamente em exportações.	Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos.	Aquisição de plantas no exterior por empresas não exportadoras (<i>no tradeable goods</i>) em estratégia de internacionalização multidoméstica.
Presença no mercado internacional de um número restrito de grandes empresas exportadoras de bens.	Expansão internacional como estratégia de crescimento.	Ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores.

Quadro 1 – Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional.

Fonte: Arruda *et al.* (1996).

Caron (1998) ressalta que a busca pela cooperação econômica é fundamental nos processos técnicos e organizacionais, pois resultam na necessidade de adequação das empresas às transformações econômicas, tecnológicas, produtivas da economia e do comércio mundial. A internacionalização, segundo o autor, é a alternativa utilizada pelas empresas para aproveitar vantagens competitivas criadas pelas corporações nacionais a partir da agregação de conhecimento dos dirigentes, das agregações de novas tecnologias de produção, de processo, de gestão e de organização. O mesmo autor descreve algumas estratégias de internacionalização estudadas por diversos pesquisadores e analisadas por Goulart *et al.* (1994), considerando as linhas de Dunning e de Johanson e Valhme, anteriormente citadas:

- a) A internacionalização, como evolução da capacidade de expansão, em trabalho desenvolvido por Aibaum *et al.* (1998 *apud* Caron 1998) divide o processo de internacionalização da empresa em duas etapas distintas: 1)

envolvimento experimental – o comprometimento com o mercado externo é baixo – a estratégia é relativa, porém não há preocupação estratégica de atender a necessidades próprias de cada mercado; 2) envolvimento comprometido: estratégia da empresa é ativa em vários mercados através de exportação, produtos ajustados aos mercados, mas também através de outras alternativas de negócios.

- b) A internacionalização como consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico. No estudo desse modelo, Caron (1998) cita o trabalho de pesquisadores australianos Craig e Yetton, os quais constatavam que em geral empresas australianas montam em outros países uma rede de empresas muito semelhante às bases existentes na Austrália. Essa estratégia de internacionalização multidoméstica é fruto da capacidade competitiva da empresa em seu mercado doméstico e da experiência de atuar em múltiplas localidades dentro do país de origem.
- c) A internacionalização como busca da competitividade tecnológica. Esse processo se dá a partir da criação de um elo entre conquista e ampliação de mercados externos, da incorporação de tecnologias para geração de produtos ajustados aos mercados consumidores. Percebe-se forte influência sobre essa estratégia, incentivos governamentais através de ciência e tecnologia.
- d) Internacionalização como consequência de exposição internacional. Caron (1998) aponta como exemplo de empresas que se caracterizam por usarem essa estratégia as multinacionais suecas.

No Caso das MPEs brasileiras, a estratégia mais próxima e a que será estudada é a do item A. Nesse contexto, busca-se comprovar que o envolvimento ocorre como na etapa 1 do item A e que, posteriormente, pode ou não ocorrer a etapa 2.

Como já citado anteriormente as parcerias podem alavancar tais estratégias na internacionalização das MPEs. Para que ocorram as parcerias, devem haver fatores de cooperação que serão abordados a seguir.

4.4 Redes

A sociedade ou a rede de empresas é o agrupamento destinado a favorecer as atividades de cada uma delas, sem que tenham necessariamente laços financeiros entre si. Assim, complementam-se umas às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos) como comerciais (meios de distribuição). A rede de empresas pode ainda ter por objetivo a criação de uma central de compras comum às empresas da sociedade. Redes incluem sistemas de subcontratação com controle financeiro, comercial e tecnológico das empresas de grande porte, onde na estrutura industrial japonesa (Keiretsus)⁵ é o que constitui a base da competitividade deste país. Além deste formato, redes horizontais incluindo pequenas ou médias empresas em conjunto com grandes empresas, foi a base do sucesso de Hong Kong, no final da década de 1950 e o início da década de 1980 (CASTELLS 2001).

Neste trabalho, entende-se que a melhor definição em que se enquadra o setor de iluminação é a de Gulati (1998), que define esses relacionamentos como sendo “grupos de pessoas ou organizações ligadas por um conjunto de relações sociais com um fim específico”.

Ao longo do século passado, a tendência nos países desenvolvidos era para o favorecimento de fábricas cada vez maiores. Esse cenário inverteu-se nas três últimas décadas do século XX. Uma série de fatores concorreu para essa mudança, e o que se observou foi o dinamismo da indústria japonesa, marcado por forte presença de empresas inovadoras de porte pequeno e médio, principalmente no campo da eletrônica e da alta tecnologia, em que a ligação entre grupos industriais forma uma cadeia de relações de longo prazo que se integra entre um grande fabricante e seus fornecedores. Na Itália, com forte presença de pequenas e médias empresas em sua economia, muitas delas ligadas em consórcios e cooperativas, verifica-se adaptação e aplicação de novas tecnologias para melhorar a produção nas indústrias tradicionais. Outros exemplos de sucesso da pequena empresa podem ser citados na Europa e nos EUA e, de forma crescente, em países asiáticos e sul-americanos, entre eles o Brasil (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

⁵ **Keiretsu** é um termo japonês que designa um modelo empresarial onde há uma coalizão de empresas unidas por certos interesses econômicos.

Entre as inter-relações possíveis, Porter (1992), cita as tangíveis, as intangíveis e as concorrentes. As três podem ter impactos importantes, porém diferentes, sobre a vantagem competitiva, e não são mutuamente exclusivas, ou seja, podem ocorrer em conjunto. A cadeia de valores apresentada na Fig. 13 fornece uma idéia de análise de inter-relações tangíveis, em que o compartilhamento entre empresas é mais visível. Essa abordagem é muito interessante para o estudo de viabilidade de redes de cooperação. No anexo A, transcreve-se as tabelas propostas pelo autor como subsídio para o entendimento das fontes possíveis de inter-relação e das determinantes da vantagem competitiva resultantes dessas inter-relações, no que se refere a mercado, produção, aquisição conjunta de insumos comuns e desenvolvimento de tecnologia compartilhada.

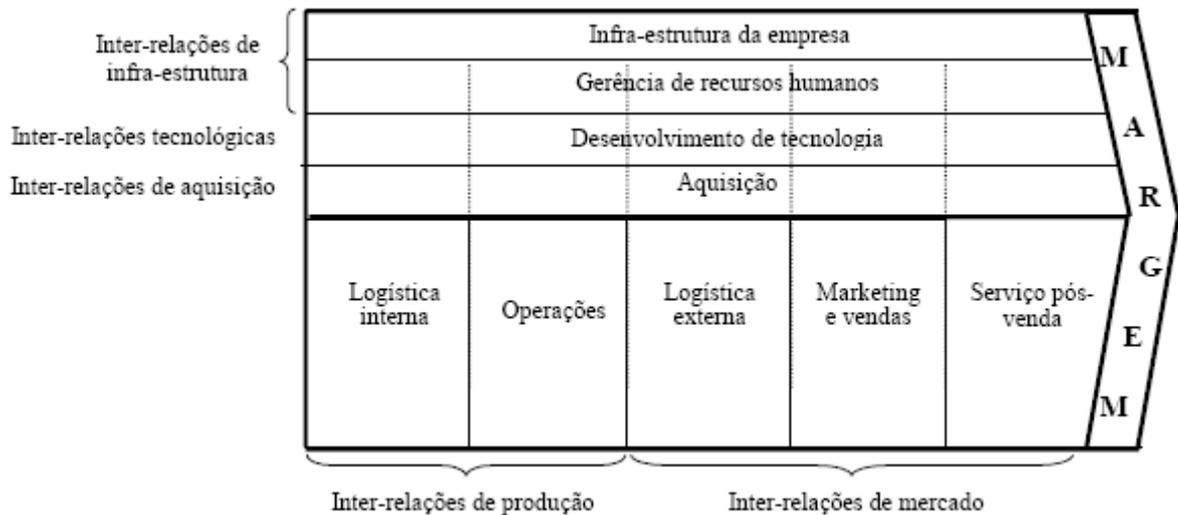


Figura 13 – Categorias de inter-relações tangíveis

Fonte: Adaptado de Porter (1992, p.309).

O sucesso ou o fracasso de empresas de qualquer porte depende da vantagem competitiva, por meio da oferta do produto a um custo mais baixo ou de benefícios únicos ao comprador que justifiquem um preço diferenciado. Sob esse enfoque, Porter (1986, 1992) afirma que as inter-relações empresariais e a habilidade para explorá-las possibilitam o compartilhamento de atividades que podem resultar em vantagem competitiva e que, quando buscada por alguns concorrentes, levam outros a fazerem o mesmo para não perderem sua posição competitiva.

Segundo Ribault; Martinet e Lebidois (1995), uma forma de ligação é a pequena empresa associada com a responsabilidade de criar uma equipe

encarregada da concepção do desenvolvimento e da venda de produtos, como se fosse um novo centro de lucro de uma grande empresa, atuando no seu interior e conservando o acesso às tecnologias disponíveis.

A contribuição para a evolução natural das MPEs no Brasil é a adoção de medidas que as tornem mais competitivas, para atuarem cada vez mais de forma associada, potencializando as características e especificidades individuais que facilitem o aproveitamento das oportunidades disponíveis no mercado. A valorização e o aprimoramento de habilidades e competências pessoais dos empreendedores são outra forma de melhor empregar os recursos facilitadores e impulsionadores de competitividade, agilizando a capacidade de reação e inovação contínua dessas empresas no cenário globalizado. O ambiente de rápidas mudanças na economia traz incertezas e também proporciona oportunidades às empresas que se integram a esse novo cenário. O entendimento desse processo de mudanças as tem levado à reavaliação de suas estratégias de atuação, de modo a se anteciparem ou até mesmo conduzirem as mudanças atendendo os seus interesses em primeira instância (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Segundo Robbins (2000), as principais mudanças que estão transformando a economia são a globalização; as revoluções tecnológicas, especialmente nas áreas de computação, telecomunicações e informação; o crescimento de alguns setores de trabalho e o declínio de outros; a diversidade cultural; as mudanças nas expectativas da sociedade; o aprimoramento do espírito empreendedor e a ocorrência de clientes mais inconstantes e exigentes. O autor considera ainda que:

- as fronteiras nacionais estão se tornando cada vez mais insignificantes na definição das fronteiras dos negócios;
- os avanços na tecnologia da comunicação e as reduções das barreiras comerciais entre as nações contribuíram para a criação de uma aldeia global, onde os negócios são impulsionados pela procura de novos mercados e pelos esforços para a redução de custos e obtenção de vantagens sobre os concorrentes;
- a responsabilidade social torna-se um bom negócio e está intimamente vinculada à imagem da empresa junto à sociedade;

- o espírito empreendedor está relacionado com o processo de iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas;
- uma vez que os negócios normalmente começam pequenos, o gerente proprietário da micro ou pequena empresa deve ser empreendedor e sensível ao mercado e às expectativas do consumidor para obter sucesso.

Pode-se considerar a cooperação como uma forma de reunir competências essenciais complementares, similares ou diferentes, de modo a atender oportunidades de mercado e reduzir dificuldades para alcançar o desenvolvimento tecnológico, integrando as empresas associadas na economia global em constante transformação como observado no Quadro 2.

A VELHA ECONOMIA	A NOVA ECONOMIA
• Fronteiras nacionais limitam a competição.	• As fronteiras nacionais são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização.
• A tecnologia reforça hierarquias rígidas e limita o acesso às informações.	• As mudanças tecnológicas no modo como as informações são geradas, armazenadas, utilizadas e compartilhadas as tornaram mais acessíveis.
• As oportunidades de emprego se destinam aos trabalhadores industriais.	• As oportunidades de trabalho se destinam a trabalhadores do conhecimento.
• A população é relativamente homogênea.	• A população é caracterizada pela diversidade cultural.
• A empresa é alienada ao seu ambiente.	• A empresa aceita suas responsabilidades sociais.
• A economia é conduzida por grandes corporações.	• A economia é conduzida por empresas pequenas e empreendedoras.
• Os consumidores adquirem aquilo que as empresas decidem fornecer.	• As necessidades do cliente conduzem os negócios.

Quadro 2 – A economia em transformação

Fonte: Robbins (2000, p.5).

4.4.1 Redes de Cooperação

Segundo Boaventura (2006), há diferentes tipos de redes de negócios e sua definição envolve aspectos da tipologia, ou seja, a tipologia da rede faz a diferença na hora de conceituá-las. Assim relata-se o pensamento de alguns desses autores e como eles vêem as redes de negócios.

Gulati (1998) define relacionamentos como sendo “grupos de pessoas ou organizações ligadas por um conjunto de relações sociais com um fim específico”.

Grandori e Soda (1995) definem rede como “formas de organização da atividade econômica através de ações de coordenação e cooperação entre empresas, baseadas ou não em contratos formais e se posicionam, do ponto de vista econômico, entre as empresas e os mercados”.

Mance (1999) define rede como “uma articulação entre diversas unidades que, através de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem se multiplicar em novas unidades, as quais fortalecem todo o conjunto, na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe crescer ou manter-se em equilíbrio sustentável. Cada nó da rede representa uma unidade e cada fio um canal por onde essas unidades se articulam através de diversos fluxos”.

Bowersox (1990) considera a possibilidade de parcerias entre empresas e a define como sendo “o reflexo de um desejo existente entre dois ou mais participantes de modificarem suas práticas atuais de negócios, no sentido de serem eliminadas as duplicidades de atividades nas interfaces da cadeia de valor agregado, bem como de serem reduzidos desperdícios de recursos”.

Porter (1999) reconhece as redes interorganizacionais como sendo “aglomerados”, definindo-os como um grupo geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares, que tem sido denominado “clusters”.

Para esses autores, a formação de redes através do estabelecimento de parcerias é própria de ambientes competitivos turbulentos e de rápidas transformações, uma vez que em mercados pequenos e protegidos, com poucos competidores, a lógica aponta para atitudes individualistas. Nas redes organizacionais, as relações colaborativas devem superar a percepção da competitividade, transformando a concorrência em parceria, introduzindo novos papéis e novas formas de gerenciamento.

Segundo Casarotto Filho (1998), torna-se cada vez mais necessário o estabelecimento de parcerias, ou seja, que as organizações trabalhem de forma associada ou cooperativa. Esta visão é em função da complexidade crescente das funções nas organizações. É remota a possibilidade de que uma empresa isolada domine economicamente todas as etapas ou funções de uma cadeia produtiva. Para ele, esse tipo de rede estabelece uma articulação externa à organização, mantendo “mecanismos de constante avaliação estratégica de oportunidades e ameaças,

facilitando a interlocução com os segmentos públicos e privados externos à área do plano”. Nessa rede externa podem ocorrer relações com instituições similares ou complementares às organizações em rede.

Na formação de redes, Baringer e Harinson (2000) destacam algumas ameaças e oportunidades mostradas no Quadro 3.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Permite acesso a capital, conhecimento, mercado, tecnologia e processos produtivos.	Perder tecnologias para parceiro que já seja competidor ou venha a se tornar um.
Possibilidade de expandir seu volume de produção, sem aumentar custos fixos.	Dificuldade em gerenciar particularidades tais como: cultura, processos, sistemas etc.
Possibilidade de se globalizar com acesso a merca dos externos.	Geração de dependência, quando um parceiro é mais forte que os demais.
Usar as habilidades conjuntas para desenvolver novos produtos ou serviços e entrar primeiro no mercado, gerando vantagem competitiva.	As dificuldades de adaptar-se a novas culturas organizacionais podem gerar desconfiança, falta de lealdade e comportamento oportunístico.
Aumenta a capacidade de pressão coletiva sobre o governo, no sentido de obter políticas favoráveis aos seus interesses.	Perda parcial de autonomia de decisão e de flexibilidade de trabalho, prejudicando a ação independente da empresa.
Ganhar competência e poder de mercado para neutralizar avanço dos competidores.	Gerar maior controle do governo por políticas reguladoras antitrustes.

Quadro 3 – Ameaças e Oportunidades

Fonte: adaptado de Baringer e Harinson (2000) por Boaventura (2006).

Do ponto de vista econômico, as redes se posicionam entre as empresas (hierarquias) e os mercados (GRANDORI e SODA 1995).

Segundo Oliver (1990), a formação pode ser motivada por vários fatores:

1. Necessidade, quando aspectos de regulamentação ou altas autoridades determinam a criação de relacionamentos;
2. Assimetria, quando é possível uma parte exercer poder ou controle sobre a outra ou sobre os recursos;
3. Reciprocidade, quando por meio da cooperação as empresas podem perseguir objetivos e interesses próprios;
4. Eficiência, quando a cooperação entre empresas proporciona uma alta relação entre entrada e saída;
5. Estabilidade, quando a cooperação permite absorver incertezas que afetam suas atividades individualmente;
6. Legitimidade, quando a cooperação pode estabelecer um meio de melhorar a reputação, a imagem e o prestígio das empresas.

Neste estudo, entende-se que os mais relevantes são os itens 3 e 5.

A rede de empresas é o agrupamento destinado a favorecer as atividades de cada uma delas, sem que tenham necessariamente laços financeiros entre si. Assim, complementam-se umas às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos) como comerciais (meios de distribuição). A rede de empresas pode ainda ter por objetivo a criação de uma central de compras comum às empresas da sociedade.

As parcerias estratégicas são constituídas para criar vantagens competitivas visando conquistar nichos de mercado.

4.4.2 Cooperação Empresarial

Grande parte das estratégias de internacionalização sugerida anteriormente envolve situações de colaboração entre empresas. É que se não houver um bom relacionamento entre as partes envolvidas, uma eficaz comunicação e, principalmente, confiança, com toda a certeza o benefício que se poderá extrair desses acordos será sempre limitado (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Em geral, os benefícios da cooperação empresarial podem agrupar-se em duas categorias:

- Operacionais: os que afetam de forma direta a vida interna das organizações do ponto de vista da eficiência com que a sua atividade é desenvolvida;
- Estratégicos: os que se traduzem num reforço da posição competitiva e estratégica das empresas envolvidas no acordo.

4.4.3 Vantagens Operacionais

4.4.3.1 Menos e Melhores Meios de Financiamento

A partilha das despesas de investimento pelas várias entidades associadas no projeto de cooperação possibilita que cada uma delas individualmente invista menos do que caso viesse a lançar esse projeto de forma isolada. Mas não é só,

pois globalmente o próprio investimento pode vir a ser menor, resultando daí menores necessidades de financiamento. É que da cooperação entre organizações com recursos e aptidões diferentes podem resultar sinergias na fase de projeto que dêem origem a menores investimentos em equipamentos, fundo de maneiio, formação de pessoal e prospecção e promoção no mercado (HARRIGAN e NEWMAN, 1990).

Este fato pode ainda ter outro efeito que é o de possibilitar o acesso a um conjunto de capitais (próprios e alheios) mais adequados ao financiamento do projeto em causa e, portanto, com menores custos financeiros. Em suma, não se trata apenas de menos, mas também de melhores capitais.

4.4.3.2 Redução de Custos

A redução de custos operacionais fica a dever à conjugação de três fatores: economias de escala, sinergias e economias de experiência.

- *Economias de Escala.* O desenvolvimento da atividade em conjunto permite que se atinja maior volume de produção e, conseqüentemente, se consigam reduções significativas nos custos unitários. Como realça Kent (1991), essas economias de escala não surgirão exclusivamente em nível produtivo, mas também na área dos aprovisionamentos, comercial e financeira, pois, além de outros fatores, o maior poder de negociação em relação a fornecedores, clientes e instituições financeiras é um elemento a não desprezar.
- *Sinergias.* Poderá também haver diminuições de custos resultantes de efeitos sinérgicos. A eventual utilização de recursos complementares e anteriormente subaproveitados poderá dar origem a sinergias na área produtiva (por exemplo, pela partilha de equipamentos e instalações), na área comercial (por exemplo, pela partilha de redes de distribuição, forças de vendas e campanhas promocionais), na área técnica (pela partilha de know-how e de quadros técnicos médios e superiores), na área dos aprovisionamentos (resultante da partilha de redes de abastecimento), para além das sinergias financeiras como já foi acentuado.

- *Economias de Experiência.* É a última grande fonte de redução de custos. Como se sabe, à medida que uma unidade econômica ganha experiência na produção de um bem, o seu custo unitário tende a baixar em virtude da aprendizagem e de alguma inovação em nível de processos. A coordenação de atividades e um relacionamento mais estreito entre empresas, possibilitando troca de conhecimentos e de experiência acumulada, podem criar as condições para que rapidamente se consigam quebras nos custos unitários.

4.4.3.3 Novos Métodos de Gestão

O compartilhamento de know-how, de quadros médios e superiores, de experiências e de técnicas de gestão, não têm só a vantagem de conduzir a custos mais baixos – o que, aliás, é sempre um reforço de vantagens competitivas. Mais do que isso, pode também daí resultar a implementação de novos métodos de gestão e formas de organização que venham a incrementar ainda mais não só a eficiência, mas também a eficácia da gestão (BUCKLEY e CASSON, 1988).

4.4.3.4 Redução do Risco

O conjunto de aspectos anteriormente mencionados (menos necessidades de financiamento, melhores capitais, redução de custos e novos métodos de gestão) faz com que estabelecer um acordo de cooperação possa ser uma opção menos arriscada – na perspectiva de cada uma das organizações envolvidas – do que investir isoladamente (CONTRACTOR e LORANGE, 1988). Além disso, a associação entre empresas de diferentes países pode permitir redução do risco político, reforço da imagem institucional e mais fácil estabelecimento de uma rede de relações diversificada em termos de fontes de abastecimento, clientes e entidades financeiras, legisladoras e políticas.

4.4.4 Vantagens Adicionais

A colaboração entre empresas não se traduz apenas em vantagens internas como as que foram descritas. Há também um vasto conjunto de benefícios ligados à posição que a empresa assume no mercado e que irão condicionar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo.

4.4.4.1 Reforço das Vantagens Competitivas

A grande maioria dos casos de cooperação tem por objetivo expandir a atividade das empresas neles envolvidas através de alguma ou algumas das seguintes vias:

- Reforço da quota de mercado;
- Penetração em novos segmentos de mercado e/ou áreas geográficas;
- Aquisição de novas tecnologias que propiciem redução de custos,
- Reforço da qualidade e/ou aumento da capacidade de resposta;
- Produção e comercialização de novos produtos resultantes,
- Nomeadamente, de um esforço conjunto de I&D;
- Integração vertical quer a montante quer a jusante.

Tal como refere Harrigan (1986), a cooperação pode, pois, dar azo a que de forma mais eficaz se criem ou reforcem vantagens competitivas: quer quanto à diferenciação, quer quanto ao nível dos custos, quer ainda quanto à rapidez de atuação.

Uma área muito específica é a que se refere à reestruturação e à reorganização de algum ou alguns dos parceiros envolvidos num acordo de colaboração. O reforço dos meios financeiros, humanos, técnicos e tecnológicos poderá criar as condições para a implementação de ações de reestruturação operacional (através de reduções de custos, aumento de eficiência ou reorganização interna) e estratégica (através da expansão em novas áreas de negócios acompanhada, com frequência, do abandono de algumas atividades anteriormente desenvolvidas).

4.4.4.2 Atuação sobre o Nível de Concorrência do Setor

Estando, na prática, sujeita a eventuais sanções decorrentes de legislação sobre defesa da concorrência, a verdade é que muitos acordos de cooperação possibilitam certo domínio sobre algumas das forças competitivas que mais afetam a posição das empresas no mercado (FULLER, 1988).

Acordos a montante e a jusante da cadeia de valor permitem algum controle sobre o poder de negociação dos fornecedores e clientes. Por outro lado, a cooperação entre empresas concorrentes (em especial, entre as de maior dimensão) pode criar barreiras à entrada e influenciar decisivamente o nível de rivalidade dentro da própria indústria, impedindo, nomeadamente, excessiva concorrência no nível de preços.

Em suma, do ponto de vista estratégico a cooperação entre empresas pode ter dois grandes efeitos:

- Por um lado, ser fonte de vantagens competitivas, criando as condições para que de forma mais eficaz haja diferenciação da oferta e/ou baixos custos;
- Por outro lado, pode ser um modo de influenciar a estrutura e nível concorrencial dentro do sector condicionando, a prazo, a sua rentabilidade média.

4.4.5 Requisitos Sociais de Cooperação em Parcerias

O ingrediente mais importante num relacionamento saudável é a confiança. Sem um nível básico de confiança os casamentos se desfazem, as famílias se dissolvem, as organizações fracassam, os países entram em crise. O que buscamos em um relacionamento? O tratamento digno e respeitoso, a capacidade de contribuir para o sucesso de qualquer projeto e oferecer a oportunidade de participação, ou seja, satisfazer as necessidades legítimas das partes envolvidas.

A confiança que deve existir entre os parceiros consiste na necessidade de haver relações de gestão cooperada e de responsabilidades mútuas e recíprocas entre as empresas da rede. A capacidade de definir graus relativos de confiabilidade pressupõe que as relações estabelecidas entre as empresas em uma rede

interorganizacional estejam definidas segundo princípios de equidade e responsabilidade, através da reciprocidade de ações, do compartilhamento e custos benefícios (RING e VAN DE VEN, 1994).

A confiança é importante em parcerias para que haja a possibilidade de poder identificar os comportamentos oportunistas de alguns parceiros que compõe a rede. Esses parceiros buscam ganhos imediatos a partir do relacionamento, sem necessitar dar uma contrapartida, não gerando vínculo social e aprendizado, entre outras coisas. Confiança envolve compartilhamento baseado em expectativa de ganhos e obrigações mútuas do grupo.

O conceito mais aproximado é que a confiança se resume a uma expectativa sobre o comportamento futuro dos parceiros. Existem algumas bases a serem consideradas para se entender um relacionamento que busca confiabilidade e compreensão e identificação dos parceiros, considerando ainda que a cooperação natural seja desenvolvida com o tempo. A cultura organizacional é importante no aspecto de criar confiança, pois, apoiado em normas e sanções institucionais, a confiança aumenta com a afinidade cultural entre os parceiros. Após essas considerações, podemos classificar as bases para gerar confiança em três grupos:

1. Confiança calculada – na qual se mede perdas e ganhos ou custos/benefícios do resultado do comportamento dos parceiros;
2. Confiança através da cultura – as semelhanças na maneira de pensar, sintonias e certeza das ações, mecanismos e normas seguidos pelos parceiros;
3. Confiança pelo perfil pessoal – baseada nas semelhanças entre as personalidades, valores morais, ética pessoal, que o parceiro demonstra.

Ebers (1997) é um dos autores que baseiam suas teorias de estruturação da rede nos relacionamentos. A forma como esses relacionamentos são desenvolvidos nos dará a configuração da estrutura da rede da organização. Os relacionamentos que se baseiam na confiança, no sentimento de reciprocidade, compreensão e comprometimento darão origem a redes mais sólidas e mais duradouras, enquanto os relacionamentos baseados apenas em formalização contratuais estarão sujeitos a evoluir para situações que favorecem o oportunismo e a desconfiança, estando, assim, fadados a desaparecer com o tempo.

Porém, muitos relacionamentos são considerados problemas e fontes de conflitos entre e interempresas da rede quando são difíceis de conduzir, envolvendo

problemas culturais e de infra-estrutura atuais e potenciais a partir da indefinição de regras, normas, limites que poderiam melhor conduzir o relacionamento; quando limitam a atuação das pessoas para outros relacionamentos que poderiam beneficiar, constituindo o que Gulati definiu como *lock-in effect* (efeito bloqueio), ou quando desenvolvem vínculos por intermédio de terceiros, vínculos estes que restringem seu campo de atuação.

4.4.6 Dificuldades Sociais de Cooperação em Parcerias

Segundo Ebers (1997), o oportunismo surge quando uma das partes com prévio conhecimento tem atitudes comportamentais contrários ao objetivo comum proposto por ambas. Para dotar uma atitude oportunista, qualquer das partes pode se limitar a cumprir apenas as obrigações mínimas previamente acordadas ou se engajar em ações que inviabilizem o relacionamento por completo (BUCKLEY e CASSON, 1998, apud EBERS, P.148)

O oportunismo pode se tornar uma atitude autodefensável já que o fato de uma das partes tirar proveito de um relacionamento ou negócio para privilegiar interesses próprios e unilaterais acaba sendo um mecanismo auto-regulável à medida que restringe a participação desse ator oportunista em negócios futuros.

O oportunismo pode-se manifestar através da economia de atenção por parte da alta administração, fazendo-se mau uso da informação adquirida para entrar em uma competição inesperada e roubando informação valiosa dos parceiros, dentre outras. Para lidar com essas situações e poder se defender, os atores procuram, conscientemente, regulamentar seus relacionamentos e apoiar-se em salvaguardas. Essas salvaguardas podem apresentar-se sob duas formas:

1. Elaboração de contratos clássicos, nos quais as partes definem qual o comportamento esperado de ambas as partes, ou seja, formalizar a parceria;
2. Criação de compromissos recíprocos, nos quais os atores fornecem garantias tangíveis que garantam seu compromisso com a execução do acordo feito na parceria.

Outros mecanismos informais utilizados para reduzir ou mesmo impedir as atitudes oportunistas são: a excelência da empresa em tecnologia, produção e/ou marketing; e seu comportamento ético, confiança e lealdade aos parceiros.

Isso significa que as redes podem ser tanto cooperativas quando oportunistas fortes ou fracas, formadas por poucos ou muitos atores. Seu caráter obscuro aparece quando ela tende para o lado “negativo” do relacionamento, constituindo assim, o que Gulati (2001) convencionou chamar de *dark-side* da rede.

Esses problemas que as parcerias enfrentam podem ser agravados especialmente naquelas que envolvem múltiplos sócios, em que existe uma tensão inerente entre a cooperação e competição entre sócios (HAMEL, 1991; LARSSON, BENGTSSON, HENRIKSSON e SPARKS, 1998; ROEHL e TRUITT, 1987; YOSHINO e RANGAN, 1995). Por um lado, uma aliança é formada para alcançar certos objetivos, ao trabalhar assim é mais efetivo do que se qualquer um dos sócios operasse independentemente. Entretanto, sem cooperação dos sócios, é improvável que a aliança realize todo seu potencial. Por outro lado, são compartilhados os benefícios de parcerias entre sócios, e cada sócio tem um incentivo forte para competir para uma porção maior dos benefícios (BUCKLEY e CASSON, 1988; HAMEL, 1991; YOSHINO e RANGAN, 1995). Como resultado, sócios de aliança enfrentam uma tensão constante entre cooperação e competição.

Conforme Carrão (2004), em uma rede de cooperação entre empresas, existe maior ênfase no enfoque coletivo em substituição ao individual. A complexidade de uma rede de empresas vem da necessidade de facilitar a comunicação entre os membros e da tentativa de tornar coerentes os objetivos da rede com os objetivos de seus componentes. Segundo Farias Filho, Castanha e Porto (1999), um dos objetivos comuns de uma rede de cooperação é a sobrevivência das empresas que compõem o grupo.

O alcance de objetivos comuns a todos os membros do grupo é algo complexo, pois uma rede é construída a partir das interações de indivíduos e organizações, que muitas vezes possuem interesses conflitantes. Em virtude da variedade de interesses individuais dentro da rede, a estrutura da rede torna-se muito importante, pois são as estruturas de interação que possibilitam o alcance dos objetivos pessoais e coletivos, constituindo um equilíbrio entre autonomia e dependência (BALESTRO, 2004).

De acordo com Amato Neto (2000), três variáveis são determinantes na formação das redes de empresas: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade. A diferenciação, quando relacionada a uma rede, pode prover seus benefícios inovadores a todos os seus participantes. Já a interdependência interfirmas traduz-se por um mecanismo que efetivamente prediz a formação de redes e que por isso mesmo é adotado como uma unidade organizacional. A flexibilidade, tanto no aspecto inovador e produtivo, como no próprio aspecto organizacional, é uma das maiores propriedades das redes, já que algumas podem auto-arranjar-se de acordo com suas contingências e necessidades.

De acordo com Balestrin e Vargas (2004), uma rede horizontal de MPEs apresenta as seguintes características: a) é formada por um grupo de MPEs; b) as MPEs situam-se geograficamente próximas; c) as MPEs operam em um segmento específico de mercado; d) as relações entre as MPEs são horizontais e cooperativas, prevalecendo mútua confiança; e) a rede é formada por indeterminado período de tempo; e g) a coordenação da rede é exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança.

Em uma rede horizontal de MPEs existe uma multiplicidade de interesses dos membros que muitas vezes podem ser conflitantes entre si. Nessas circunstâncias, o estabelecimento de mecanismos de governança é fundamental para o sucesso da rede. Para Balestro (2004), uma das questões mais importantes na questão da governança diz respeito à existência, ou não, de uma central de coordenação da rede. Ou seja, existência de uma entidade composta por profissionais de fora das empresas ou por representantes das empresas com a finalidade de monitorar as relações entre as empresas e gerenciar o processo de tomada de decisão coletiva.

Ainda segundo Balestro (2004), com base no trabalho de Grandori e Soda (1995), os mecanismos de governança mais presentes nas organizações em rede são: mecanismos de comunicação, decisão e negociação; controle e coordenação social; equipe comum; relações de hierarquia e autoridade; sistemas de planejamento e controle; sistemas de incentivos; sistemas de seleção; sistemas de informação; e apoio público e infra-estrutura.

O funcionamento dos mecanismos de governança e a estabilidade das relações estão relacionados com a intensidade das normas e da confiança nas relações entre as empresas. Balestrin e Vargas (2004) lembram ainda que a dimensão da confiança e da cooperação representa papel fundamental no sucesso

das redes de MPEs, que dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas, e muito menos pelas grandes empresas integradas.

A seguir na descrição da metodologia, demonstram-se as variáveis retiradas do referencial teórico, bem como uma estrutura conceitual com os passos para a internacionalização que servirão de base para a produção da pesquisa, buscando assim os dados primários para comparação à teoria.

5. MÉTODO

Neste capítulo, são apresentadas as variáveis, a estrutura conceitual, o embasamento teórico acerca do método escolhido, a descrição dos critérios utilizados na escolha das empresas e, em seguida, os procedimentos realizados na coleta dos dados.

5.1 Variáveis de Pesquisa

Considerando-se os objetivos propostos, as variáveis foram desdobradas a partir do referencial teórico e serviram de arcabouço para a criação da estrutura conceitual das Figuras 14 e 15 nos seguintes aspectos:

Planejamento Estratégico

- Como está estruturada a estratégia da empresa: Evolução do passado (MONTGOMERY e PORTER 1998), Incremental (QUINN e VOYER 1992), Burocrática (PERROW 1981) ou Flexíveis (VOLBERDA 1998);
- Planejamento estratégico formal (ANSOFF 1990) ou inovativo e contínuo (ROOT 1994);
- Se está voltada a parcerias em seu pensamento estratégico (HAMEL e PRAHALAD, 1995; AMATO NETO, 2000; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Análise do Ambiente Global / Métodos de Entrada

- Antes de se expandir geograficamente para novos mercados, a empresa deve analisar o ambiente global para posterior estabelecimento dos mercados alvos (KEEGAN e GREEN, 1999; NICKELS e WOOD, 1997). Na análise global, devem-se avaliar as oportunidades no mercado alvo como: fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos, concorrência, hábitos de consumo (BOONE e KURTZ, 1998)
- O método de entrada em mercados externos mais adequado depende de alguns fatores peculiares da empresa e da indústria a qual pertence. Esses fatores podem ser os objetivos da empresa em relação ao volume de negócios internacionais desejados, cobertura geográfica, concorrência externa, tamanho da empresa em venda e ativos, linha de produtos da empresa e sua natureza (consumidor industrial ou consumidores finais, alto ou baixo preço, conteúdo tecnológico) (TERPSTRA e SARATHY, 1997).

Decisão de exportar

- Ações foram por questão de sobrevivência (KRAUS 2000);
- Problemas estruturais da exportação como a capacidade exportadora, e custos elevados de transporte (CARVALHO e ROCHA, 2002).

Inter-Relações

- Reciprocidade, quando por meio da cooperação as empresas podem perseguir objetivos e interesses próprios (OLIVER, 1990).
- Estabilidade, quando a cooperação permite absorver incertezas que afetam suas atividades individualmente (OLIVER, 1990).
- Relações de mercado, departamento de marketing compartilhado, distribuição física, canal comum e força de vendas compartilhada.
- Redução dos riscos iniciais de investimentos isolados (ROOT, 1994).
- Elaboração de contratos clássicos, onde as partes definem qual o comportamento esperado de ambas as partes, ou seja, formalizar a parceria (EBERS, 1997).

5.2 Estrutura Conceitual

Para que ocorra a internacionalização nas MPEs segundo o referencial teórico analisado, foi feita uma síntese, chegando ao esquema da Fig. 14, que se aplica às empresas estudadas.

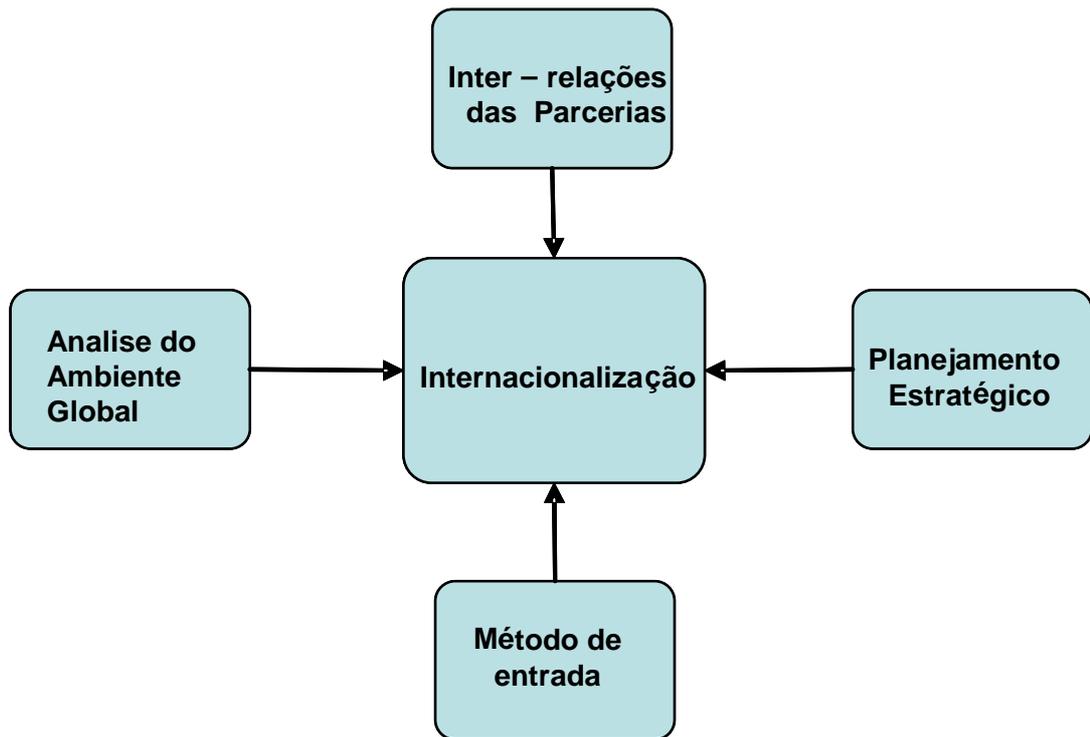


Figura 14 – Estrutura para internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das variáveis de pesquisa do item 4.1.

Para que o modelo proposto acima possa ocorrer, alguns passos devem ser seguidos segundo as teorias já citadas e que se seguem na Fig. 15.

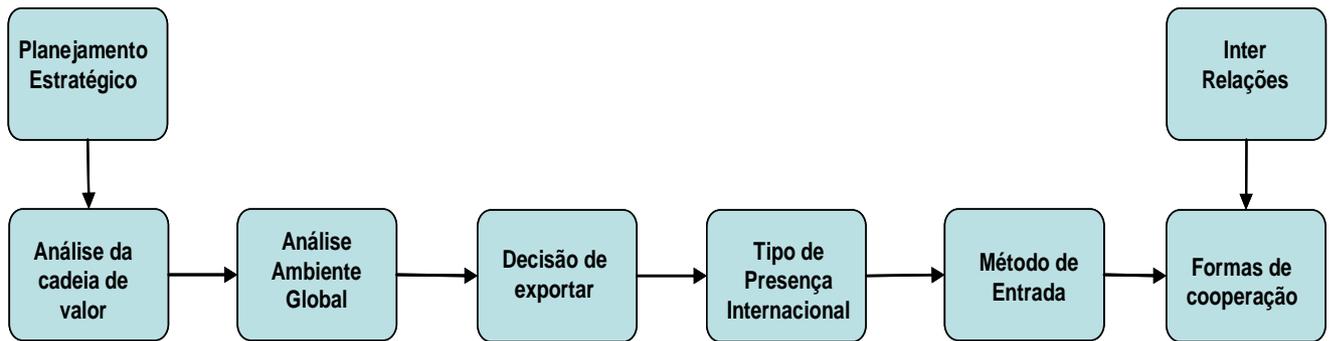


Figura 15 – Passos para a internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das variáveis de pesquisa do item 4.1.

5.3 Metodologia

Segundo Malhotra (2001), há dois tipos de pesquisa: a quantitativa e a qualitativa.

A quantitativa tem o objetivo de testar hipóteses específicas e examinar relações. As informações necessárias são claramente definidas, o processo de pesquisa é formal e estruturado, a amostra é grande e representativa. A análise dos dados é estatística, são feitas constatações conclusivas, usadas como dados para tomadas de decisão. Tem o objetivo de quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo.

Já a qualitativa tem o objetivo de prover critérios e compreensão. As informações necessárias são definidas ao acaso, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado, a amostra é pequena e não representativa, a análise dos dados primários é qualitativa. São feitas constatações experimentais e o resultado é uma compreensão inicial. Dentre as técnicas utilizadas em pesquisas qualitativas, destacam-se: entrevistas em profundidade, técnicas projetivas e estudos de caso (MALHOTRA, 2001).

Para este trabalho, foi escolhido o método de estudo de múltiplos casos, por considerar que atende a diversas características desta pesquisa, como o fato de se tratar de um estudo exploratório qualitativo e as características das empresas serem muito diversas, tem-se o desejo de se obter uma visão mais abrangente do problema em estudo; o fato de estar-se analisando um processo (fenômeno em curso); a

análise de inúmeras variáveis; e a natureza do problema ser adequada ao uso do método.

Justifica-se ainda a utilização do método de estudo de caso nessa pesquisa, pois, segundo Yin (2001, p. 32), é adequado para “lidar com questões contextuais – acreditando que estas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo”.

Outro fator que motiva a realização de um estudo de caso diz respeito ao tipo de questão da pesquisa. Yin (2001) argumenta que a estratégia de estudo de caso é mais adequada às situações em que se apresentam questões do tipo “como” ou “por que”, o que se verifica neste projeto.

A pesquisa teve como foco de estudo, as micro e pequenas empresas industriais do setor de iluminação decorativa da cidade de São Paulo. O processo de seleção se deu através de indicação de gerentes de outras empresas do setor que validaram o questionário e pesquisa no site da Abilux, configurando assim o grupo das empresas a ser investigado.

O método desenvolvido nesta pesquisa consiste em duas fases: preparatória e estudo de casos múltiplos.

5.4 Fase Preparatória

Essa fase se destina à identificação das empresas do setor de iluminação decorativa residencial que possuem ou pensam em iniciar atividades no mercado externo. Essa identificação foi realizada através de uma pesquisa de percepção com alguns gestores do setor e a própria Abilux. Num primeiro momento, o questionamento foi aplicado via e-mail para as empresas pré-contatadas via telefone. Antes de enviá-las aos devidos receptores, essas mensagens foram submetidas a uma validação efetuada por um empresário do próprio setor de iluminação. Optou-se pelo contato pessoal para poder aprofundar as questões tratadas.

É importante salientar que a escolha das empresas participantes nessa fase ocorreu de forma não probabilística, tendo por base a listagem das micro e pequenas empresas da Abilux que atenderam aos contatos iniciais.

As perguntas foram encaminhadas aos gestores ligados ao comércio internacional destas empresas.

5.5 Fase de Estudos de Casos

A escolha de casos múltiplos deve-se ao fato de que as evidências apresentadas através do estudo de casos múltiplos são mais convincentes e o próprio estudo é considerado mais robusto ao basear-se na replicação (YIN, 2001). Os procedimentos de replicação permitem o desenvolvimento de uma estrutura teórica, a qual expõe as condições sob as quais é provável que se encontre um fenômeno em particular – replicação literal – e as condições sob as quais não é provável que se encontre tal fenômeno (YIN, 2001).

Para o estudo detalhado de acordo com o problema de pesquisa e como o presente trabalho, utiliza-se da lógica de replicação e não da amostragem. Optou-se pela seleção de quatro casos em função do número de replicações desejadas pelo pesquisador e do tempo estimado para o estudo. Além disso, como se pretende analisar micro e pequenas empresas, faz-se necessário ao menos dois casos, para que se atendam os dois tipos de empresa.

O objetivo dessa fase foi de analisar o depoimento dos gestores para a inserção internacional das MPEs do setor de iluminação decorativa, reconhecidas como possuidoras de atividades relevantes no mercado externo. O tema de pesquisa caracteriza-se pela atualidade, não tendo o pesquisador controle sobre os eventos comportamentais das empresas (YIN, 2001). A fim de garantir a confiabilidade da pesquisa, foi utilizado um protocolo para a documentação de todos os materiais e procedimentos adotados na pesquisa.

A escolha das empresas do setor de iluminação que integraram o estudo de casos múltiplos foi pela disponibilidade para atendimento do entrevistador em suas instalações, bem como interesse nos resultados obtidos.

5.5.1 Coleta de Dados

A fim de operacionalizar a pesquisa nas empresas selecionadas, foram utilizadas duas formas primárias de coleta de dados:

- a) Entrevistas semi-estruturadas: conduzidas pelo próprio pesquisador e aplicadas principalmente aos gerentes ou diretores da área comercial das empresas e a alguns profissionais ligados diretamente ao comércio internacional. Essas entrevistas foram realizadas através de um roteiro previamente elaborado (conforme Apêndice), o qual, antes de ser aplicado, foi validado por um gestor ligado ao comércio internacional de uma empresa do próprio setor. Ressalta-se que tal empresa não ficou entre aquelas selecionadas para o estudo deste trabalho. Foi elaborada uma tabela contendo: quando as entrevistas foram realizadas, os profissionais entrevistados e o tempo de duração de cada entrevista nas empresas estudadas.
- b) Formulário de autopreenchimento (conforme Apêndice): utilizado para coleta de dados categóricos e numéricos, os quais exigem uma pesquisa nos próprios registros da empresa.

6. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se, inicialmente, a descrição e a análise individual dos quatro casos estudados de acordo com o propósito deste trabalho. A partir disso, realiza-se análise comparativa dos resultados segundo as variáveis do modelo teórico proposto.

Na fase inicial da pesquisa, foram contatadas 12 empresas. Na oportunidade, o meio de contato mais utilizado foi o telefônico. Verificou-se que, entre as contatadas, cinco eram microempresas e as outras sete eram de pequeno porte.

As 12 empresas receberam o convite para participar da pesquisa e compor os múltiplos casos dessa pesquisa. Com a demora em disponibilizar sua agenda e com os prazos da finalização da pesquisa esgotando-se, foram escolhidas quatro empresas que se dispuseram de imediato em participar da pesquisa, sendo duas micro e duas pequenas empresas. No caso das quatro, (duas micro e duas pequenas), são empresas que já tiveram experiência internacional, possuem longevidade e têm representatividade no setor.

A análise dos múltiplos casos está dividida em quatro áreas, como já foi citado anteriormente e correspondem à estrutura conceitual das Figuras 14 e 15.

- (1) Planejamento Estratégico;
- (2) Análise do Ambiente Global / Métodos de Entrada;
- (3) Decisão de Exportar;
- (4) Inter-Relações.

As empresas foram divididas da seguinte forma: A e B micro empresas e C e D pequenas empresas.

Nessas empresas, foi aplicado o questionário de pesquisa apresentado no apêndice A.

6.1 Caso A

Microempresa do setor de iluminação residencial decorativa, com foco em produtos acabados (lustres e abajures), com trinta anos de atividade e nunca exportou diretamente.

6.1.1 Planejamento Estratégico

Segundo seu diretor, não existe planejamento formal, muito menos sua disseminação formal. Todas as decisões passam pela aprovação dele e comenta que pode adequar suas decisões ao momento. A empresa sempre adotou a mesma postura e sempre se adequou às necessidades dos clientes, ou seja, seguem as tendências sugeridas pelos consumidores. Dessa forma, a evolução da estratégia está muito mais voltada ao que pedem seus clientes. Para o respondente, caracteriza-se como uma empresa flexível.

Nunca fez parte de sua estratégia a intenção de exportar, pois existe a sensação de que os produtos não seriam competitivos, mesmo no Mercosul, em função da qualidade e design dos mesmos. Declara que teve alguns de seus produtos exportados, através de um fabricante de móveis. Alega também que nunca pensou em trabalhar em parceria com outras empresas, pela mesma sensação em relação à exportação, que seus produtos não seriam competitivos.

6.1.2 Análise do Ambiente Global / Métodos de Entrada

Nesse tópico, a empresa declara que sua estratégia de não exportar foi em função da análise, por pura percepção (feeling) de seu fundador, realizada em viagens internacionais a passeio, quando manteve contato com o mercado. Nessas viagens, notou que os hábitos de consumo e a concorrência não deixariam margem de competição de seus produtos. Sendo assim, não levou em consideração as possibilidades de entrada no mercado analisado.

6.1.3 Decisão de Exportar

Como citado anteriormente, nunca houve interesse em exportar. Entretanto, durante a entrevista, declarou que pensa em rever seu interesse em atender mercados externos, pois conhece outros fabricantes que já fizeram algumas incursões em outros mercados. O diretor declara que para isso ocorrer precisará de uma reestruturação de sua área comercial, passando por treinamento e/ou contratação de profissionais com qualificação e experiência específica, para sanar suas deficiências e dificuldades para aceder tais mercados, em que os custos de exportar tornam-se altos para sua empresa. Mais uma vez sua colocação é pura percepção de uma situação não vivenciada.

6.1.4 Inter-relações

O diretor declara que nunca fez uso de parcerias, mas que estaria disposto a trocar informações com outros fabricantes no intuito de partilhar conhecimentos. Para essa empresa, a parceria não era bem conhecida e diz que o preconceito era seu principal entrave para dividir com um concorrente. Mesmo assim reconhece as vantagens de se unir para aceder a mercados externos, mesmo que essa parceria seja com seu principal concorrente. Entende com isso que as barreiras para exportar ficariam reduzidas, principalmente os custos.

6.2 Caso B

Microempresa do setor de iluminação residencial decorativa, com foco em produtos acabados (lustres e abajures), com 15 anos de atividade e com exportações esporádicas.

6.2.1 Planejamento Estratégico

Nessa empresa, apesar de não haver planejamento formal, existe a disseminação informal de suas estratégias, em reuniões mensais, fazendo com que seus funcionários entendam o contexto atual e dediquem-se de forma mais eficaz. Essa estratégia evolui de maneira incremental e com alguma flexibilidade, pois declara que não se pode ficar mudando de estratégia o tempo todo ou como narrado: “não se pode dançar conforme a música”.

Mesmo sem uma estratégia formal definida, sempre fez parte do interesse de seus sócios a intenção de exportar, como forma de crescimento e conhecimento global.

Em relação às parcerias, declara que nunca pensou em trabalhar com outros concorrentes, mas disse já ter feito parcerias para exposições fora do país com outras empresas do setor que não eram necessariamente seus concorrentes diretos, em função do nicho de mercado atendido.

6.2.2 Análise do Ambiente Global / Métodos de Entrada

Nesse bloco, a empresa demonstrou possuir maior conhecimento que a anterior e que sua análise foi em função de preço, concorrência e diferenciação. Os preços praticados por eles eram extremamente competitivos, por exemplo, na Argentina, onde, segundo o gerente, as dificuldades econômicas daquele país e a desvalorização frente ao dólar serviram de um grande diferencial nos preços. A concorrência, na Argentina, estava enfraquecida pelos vários produtos que entravam de vários mercados e sua diferenciação, estava na inovação de seu design, que

segue tendências européias. Esses fatores associados a uma parceria com um distribuidor local contribuíram para seu método de entrada naquele país.

Os canais utilizados sempre foram através de distribuidores locais, pelo conhecimento do mercado e facilidade de iniciar a comercialização.

6.2.3 Decisão de Exportar

Como citado anteriormente os principais motivadores foram o crescimento e o conhecimento global. Entretanto, declara ainda que fatores pessoais e dificuldades no mercado interno também foram fortes impulsionadores dessa decisão.

Em relação a uma reestruturação, disse que houve algumas mudanças organizacionais, mas, em função de exportar através de um distribuidor único, seu trabalho era apenas contatar a transportadora e, dessa forma, poucas mudanças ocorreram.

Em uma exportação contínua, informa que seus principais dificultadores seriam: recursos financeiros, competitividade externa e divulgação.

6.2.4 Inter-relações

Como já declarado, fez uso de algum tipo de compartilhamento (parceria), mas não com concorrentes diretos. Outras empresas com produtos diferentes do mesmo setor, ou até mesmo com fabricantes de móveis, foram as formas mais comuns. Esta situação facilitou as negociações do que iriam partilhar e como.

Afirma que seu principal motivador, para formação de parcerias, foi o compartilhamento dos custos. Hoje reconhece que as parcerias trazem vantagens competitivas, quando o compartilhamento é mais amplo. Na comercialização, além dos custos, pode-se aprender muito com outras experiências e, dessa forma, incorrer em menos erros. Além disso, as parcerias podem trazer outros benefícios já no mercado interno e na fabricação como um todo.

6.3 Caso C

Pequena empresa do setor de iluminação residencial decorativa, com foco em produtos acabados (lustres e abajures), com vinte e cinco anos de atividade e com exportações freqüentes.

6.3.1 Planejamento Estratégico

O gerente do setor de exportações declarou que o planejamento da empresa, ocorre formalmente e que sua disseminação é documentada através de relatórios por área. Para o entrevistado a evolução da estratégia ocorre da seguinte forma, “Nossa estratégia é uma melhoria dos anos anteriores e desta forma tentamos não cometer os mesmos erros do passado”. Na colocação do entrevistado, estes erros são ações que não foram tomadas, e de alguma forma prejudicaram a empresa.

Para o sócio fundador, a internacionalização já fazia parte de seu pensamento antes da abertura da empresa, “sempre pensei grande e trabalhei para isto”.

Com este pensamento declara que também contemplava em fazer parcerias com outras empresas, para ganhar escala e desta forma ser mais competitivo.

6.3.2 Análise do Ambiente Global / Métodos de Entrada

Na ocasião do início das exportações, foram feitas viagens internacionais para participar de feiras setoriais, principalmente a de Valencia (Espanha) e Hanôver (Alemanha) e posteriormente, viagens aos países com os quais se desejava trabalhar. Estes países em sua maioria eram sul-americanos, pois pela facilidade de idioma, proximidade e indústrias concorrentes menos desenvolvidas que na Europa eram as melhores escolhas. Buscaram-se empresas que estivessem interessadas em importar os produtos brasileiros e desta forma se tornassem distribuidores exclusivos em suas áreas de cobertura geográfica. Os canais utilizados para distribuição não eram totalmente conhecidos e os mesmos estavam a cargo dos distribuidores.

6.3.3 Decisão de Exportar

Como citado anteriormente o desejo de exportar era algo incutido em seu fundador que diz, “quero ser proprietário de uma empresa global”.

Em relação à estruturação da empresa, foi algo que foi sendo construído ao longo dos anos e sendo assim no momento de exportar, “as coisas aconteceram normalmente”. Sua maiores dificuldades, no entanto, foram custos financeiros e parcerias.

6.3.4 Inter-relações

Na formação de parcerias, o principal motivador foi a possibilidade de reduzir custos de uma forma geral e a reciprocidade de interesses. Sendo assim essa reciprocidade facilitou a parceria, inclusive não alterando de forma nenhuma a forma de gestão da empresa. As contribuições deste compartilhamento vão desde a participação em eventos, cargas consolidadas, divisão dos riscos entre outros. A prova disto foi a vantagem conseguida no preço final praticado pelos parceiros no exterior. Os parceiros do exterior eram os distribuidores com quem mantinham as parcerias. O acordo foi firmado para que os distribuidores tivessem exclusividade em suas áreas. Segundo o gerente comercial, estas relações vêm durando alguns anos e as exportações estão ocorrendo de forma contínua.

6.4 Caso D

Pequena empresa do setor de iluminação residencial decorativa, com foco em produtos acabados (lustres e abajures), com quarenta e dois anos de atividade.

6.4.1 Planejamento Estratégico

Segundo o gerente comercial, a empresa vem adotando nos últimos anos, que foi quando ocorreu sua maior expansão, um planejamento estratégico formal e que foi implementado graças a treinamentos realizados por seus gestores. “Antes a empresa ia para onde apontava o vento”. Caracteriza sua estratégia como flexível e que sofre incrementos contínuos. Segundo ele, após o fechamento do semestre, é realizada uma reunião onde são confrontados os dados reais com os planejados e dependendo dos resultados, o planejamento sofre ajustes.

Quanto a exportar, não fazia parte da estratégia da empresa em outros tempos, mas hoje já está integrada no planejamento. O processo de exportação começou em 1996 após a estabilização econômica ocorrida em 1994. As exportações representam cerca de 20% de seu faturamento.

Quanto a parcerias, durante muito tempo não foi possível haver parcerias, pois as outras empresas contatadas para compor a parceria, não tinham o mesmo pensamento estratégico. O problema é de ordem comercial, pois em algumas transações locais, os possíveis parceiros não atuavam da forma esperada.

6.4.2 Análise do Ambiente Global / Métodos de Entrada

Na ocasião da exportação, foi analisado o mercado alvo, principalmente pela concorrência local e hábitos de consumo dos consumidores.

“Como em outras empresas, a maneira mais fácil de entrada em um país, é através de um distribuidor”. O mesmo foi analisado em relação a sua cobertura geográfica, bem como o volume de negócios que era capaz de comercializar. Outro cuidado na escolha do distribuidor foi que tivesse um público alvo compatível com os interesses da empresa.

Para se prever a competitividade dos produtos frente ao novo mercado, foi realizada uma pesquisa, em conjunto com o distribuidor, junto aos membros do canal de distribuição, que estão em contato direto com os consumidores.

6.4.3 Decisão de Exportar

A decisão de exportar foi uma atitude pensada como forma de crescimento mais rápido e desvinculação do mercado nacional, tornando a empresa menos vulnerável a oscilações internas. Outro fator considerado foi que a globalização é algo irreversível e que não se podia negligenciar tal fato. “Se não entrássemos na onda, o concorrente o faria primeiro e aí teríamos de correr atrás do prejuízo”.

Houve após a decisão de se internacionalizar, a necessidade de reestruturação da área comercial e para isso foram contratados profissionais capacitados e com experiência anterior no comércio exterior.

Os principais entraves na exportação no início foram: Competitividade externa, barreiras administrativas (exigências de documentos etc.) e barreiras técnicas quanto à adequação dos produtos.

6.4.4 Inter-relações

Atualmente a empresa mantém parceria com outras empresas na participação de eventos internacionais, marketing do setor e cooperação na área logística de forma geral.

Em relação à motivação da formação de parcerias, foram os profissionais contratados e com uma visão mais estratégica, os principais incentivadores. Para que ocorressem as parcerias, foram feitas algumas mudanças na administração interna a fim de adequar as ações com relação aos interesses mútuos como: Prazos de entrega, política de preços, meios de comunicação, reuniões internas como foco nas parcerias e etc.

Desde então as parcerias tem sido produtivas no sentido de conhecimento repartido e facilidade de utilização dos fatores de produção.

Segundo o gerente comercial, tais ações só contribuíram para que a empresa obtivesse vantagens na comercialização de seus produtos.

6.5 Análise Intercasos

Neste tópico buscou-se fazer uma comparação dos casos conforme os quatro módulos do modelo: Análise do ambiente global, Planejamento estratégico, Métodos de entrada e Inter-relações das parcerias. Como já citado e mostrado na figura 15, alguns passos se fazem necessários para que o modelo possa ocorrer.

No pensamento estratégico, fica evidente que não importa o tamanho da empresa, mas sim como seus dirigentes pensam em longo prazo, como verificado no caso C, onde seu fundador já tinha em mente sua internacionalização antes da abertura da própria empresa. Como aparentam os depoimentos tudo leva a crer que as decisões são frutos da vontade de seus dirigentes.

Quanto á evolução da estratégia, nas micro empresas, ocorrem de forma mais informal, demonstrando nos casos estudados que com o crescimento das empresas, se faz necessário uma formalização da estratégia.

Notou-se também que não existe um critério que levou as empresas a se internacionalizarem.

Em relação as parcerias, nota-se que as empresas menores tiveram uma tendência menor ao agrupamento, seja por experiências anteriores frustradas, ou por falta de conhecimento, ou por não sentirem a necessidade. No caso das maiores, percebe-se uma necessidade maior de expansão o que necessariamente passa pelas parcerias. Em um primeiro momento as parcerias foram uma necessidade e a seguir uma estratégia.

Para os métodos de entrada, nota-se uma tendência em se conseguir um distribuidor disposto a comercializar os produtos e qual a cobertura geográfica do mesmo e como se comporta a concorrência. Esta postura não contempla o preconizado pelos autores que dizem: “a decisão de participar de um mercado internacional é uma das mais críticas e envolve uma macro decisão (TERPSTRA e SARATHY, 1997). Também não procedem como dizem Keegan e Green (1999), “As empresas, antes de decidirem sua entrada em mercados globais, devem tratar do gerenciamento das questões de marketing, da cadeia de valores e de condicionantes que afetam esta decisão como investimento, controle e a atitude da empresa frente a riscos, com o objetivo de minimizá-los em um mercado culturalmente diferente”.

A análise do ambiente externo se limita às informações dos distribuidores e a alguns membros do canal que tem um contato mais próximo ao consumidor. Mesmo assim, são analisados apenas os hábitos de consumo de uma forma geral.

Para gerenciar os canais de distribuição, nota-se também uma tendência em delegar esta tarefa ao distribuidor.

Para a decisão de exportar, não há um critério marcante nem uma tendência, apenas nota-se que nos casos apresentados, quanto maior a empresa, mais surge o interesse de se internacionalizar. A reestruturação das empresas, que contempla o item 9 do Apêndice A, foi em função do volume exportado, valor este não declarado por nenhuma empresa sem motivo aparente, área comercial e contratação de pessoal. Neste item buscou-se entender um pouco mais sobre a decisão de exportar afetou a estrutura da empresa. Nota-se aqui que apenas as maiores é que tiveram uma necessidade maior de reestruturação.

As dificuldades para se exportar de forma geral não foram muitas e estão mais relacionadas às dificuldades individuais de cada empresa ou adequação de seu produto específico como: Aceitação no mercado, volume a ser exportado, frequência e qual comprometimento em relação ao faturamento.

De forma geral as empresas vêem as parcerias de cooperação comercial visando às exportações, com bons olhos, entretanto nota-se a resistência inicial em partilhar qualquer ação com um concorrente direto. Mesmo as que não o fazem de forma contínua, demonstram interesse em aumentar os relacionamentos como forma de obterem vantagens competitivas no exterior como citou um entrevistado, “A união faz a força”. Tais vantagens como citadas nos casos, vão desde diminuição nos custos operacionais e conseqüente melhora no preço de venda a trocas de conhecimentos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal motivação para a realização deste trabalho foi proporcionar uma contribuição científica para a área de gestão de negócios internacionais, seguindo a recomendação de autores quanto à realização de uma pesquisa sobre internacionalização.

A globalização da economia, a crescente formação de blocos e de acordos bilaterais entre países têm provocado uma redução das distâncias geográficas, culturais e religiosas. Esses fatores determinam um cenário bastante desafiador.

Assim como todos os países, o Brasil também vem sofrendo o impacto de todas essas transformações, caracterizadas por um ambiente altamente concorrencial e de acelerada evolução tecnológica. Cada vez mais, as empresas devem estar preparadas para fazer frente à crescente competição imposta pela globalização da economia e pelas pressões dos mercados internacionais.

Por isso, a internacionalização das empresas torna-se, a cada dia, ainda mais necessária, para que mantenham sua posição no mercado em que estão estabelecidas, bem como conquistem novos mercados. O nível de internacionalização das empresas deve evoluir em paralelo às tendências do mercado e às competências internas, com a finalidade de reforçar a competitividade nos mercados internacionais.

Sendo assim o objetivo deste trabalho foi identificar e discutir as variáveis que influenciam no baixo índice de internacionalização das empresas do setor de iluminação residencial e decorativa da cidade de São Paulo, como estratégia de diversificação, com foco nos problemas de integração e coordenação de empresas para constituição de parcerias de comercialização da exportação e mais intensamente:

- Descrever a situação da micro e pequena empresa do setor de iluminação em relação ao comércio internacional;
- Identificar e discutir os principais fatores que constituem obstáculo para o acesso dessas empresas ao comércio internacional.

Para atingir os objetivos, optou-se pelo estudo de múltiplos casos em função da profundidade pretendida, seguindo as observações de Yin (2001, p. 32), que julga ser adequado “lidar com questões contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo”.

De acordo com os casos estudados, as teorias relativas ao processo de internacionalização não explicam, em sua plenitude, os movimentos realizados pelas empresas em direção ao mercado externo. No entanto, o modelo da Escola de Uppsala oferece parcialmente uma base explicativa para tais movimentos, especialmente em relação ao desenvolvimento de competências organizacionais.

Como pôde ser observado, as empresas estudadas desenvolvem suas competências organizacionais através de ações graduais e de aprendizagens sucessivas, as quais resultam num comprometimento crescente com o mercado externo. Contudo, o comprometimento dessas empresas com o mercado externo em termos de investimento e faturamento ainda é baixo.

O planejamento estratégico, por mais formal que possa ter sido declarado, tem um caráter informal muito marcante pela própria análise da situação vivenciada durante as entrevistas.

Para o pesquisador, que atuou por mais de vinte anos no setor, os resultados da pesquisa explicam em parte os movimentos das empresas analisadas. Destaca-se que tais empresas possuem um caráter familiar muito forte e algumas resistências a mudanças. Outro fato importante é as decisões refletirem a vontade de seus fundadores em atuar ou não em alguns mercados. Esse tema poderia ser abordado em uma futura pesquisa e ajudaria a explicar melhor o comportamento dessas empresas.

A pesquisa traz também o atual estágio de algumas empresas do setor que não está muito internacionalizado no sentido de exportações, ou seja, baixo comprometimento. Além disso, fica claro o pouco conhecimento que há quanto à formação de redes e seus benefícios.

Ressalta-se que a pesquisa possui algumas limitações que poderiam ser minimizadas numa eventual nova pesquisa. O tamanho da amostra, mesmo em se tratando de múltiplos casos, poderia ser aumentado. Seria possível também realizar uma pesquisa quantitativa.

Mesmo com limitações, este trabalho serve como base para desenvolver novas pesquisas no setor, pois este possui muito poucos dados secundários disponíveis. Dessa forma, a proposta apresentada neste trabalho ajudará os novos gestores a entender as reais vantagens que se obtém na formação das redes, quebrando os velhos paradigmas legados às empresas.

REFERÊNCIAS

www.abilux.com.br acesso em dez 2007

ACKOFF, R. L. *The meaning of strategic planning*. McKinsey Quarterly, p.48-61, Summer 1966.

AGARWAL, Sanjeev, RAMASWAMI, Sridhar N. *Choice of foreign market entry modf impact of ownership, location and internalization factors*. Iowa State University. Journal of International Business Studies. First Quarter, 1992.

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ANDERSEN, O. *On the internationalization process of firms: a critical analysis*. Journal of International Business Studies, 24/2, 209-231. 1993.

ANDREWS, K. R. *The Concept of corporate strategy em the strategy process*, H. Mintzberg e J. B. Quinn. Prentice Hall, 1992 (1996, 3ª ed.) [O Processo da Estratégia, Bookman, 2001].

ANSOFF, H. Igor. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990 a.

_____. *A nova estratégia empresarial*. Atlas, 1990 b.

ARRUDA, Carlos Alberto, GOULART, Linda, BRASIL, Haroldo Vinagre. *Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo*. In: Fundação Dom Cabral. Internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.

BALESTRIN, A; VARGAS, L.M. *A Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências*. Revista de Administração Contemporânea. v. 8, 2004. p.203-227. Edição Especial

BALESTRO, M.V. *Características estruturais e mecanismos de governança: apontamentos conceituais*. In: Jorge Renato Verschoore. (Org.). *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 2004.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. *Going global: lessons from late movers*. Harvard Business Review. vol. 78, n. 2, p. 132-142, 2000.

BOAVENTURA, João Maurício (Org). *Rede de negócios. Tópicos em estratégia*. São Paulo; Saint Paul, 2006.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Contemporary marketing*. 9.ed. Orlando: The Dryden Press, 1998.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. (1990). *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas.

BUCKLEY, P. J., & CASSON, M. 1988. *A theory of cooperation in international business*. In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*: Lexington, MA: Lexington Books.

CARON, Antoninho. *Cooperação internacional e internacionalização*. Revista FAE, Curitiba, nº1, jan. dez., 1998, p. 1-8.

CARVALHO, M.; ROCHA, A. *Por que as empresas deixam de exportar: um olhar para indústria brasileira de calçados*. In: ROCHA, A. (org.) *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

CARRÃO, A.M.R. *Cooperação entre empresas de pequeno porte*. Revista de Administração da USP. v.39, n.2, abr/jun, p.186-185, 2004.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 3ª Edição. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CAVUSGIL, S. T. *On the internationalization process of firms*. European Research, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.

Contractor, F. J. & Lorange, P. (Eds.) *Cooperative strategies in international business*: Lexington, MA: Lexington Books. 1988

www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/proBraEmpreendedor/proBraEmpreendedor.php acesso em dez 2006.

DRUCKER, Peter F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thomson Pioneira Ltda., 2001.

DUNNIG, John H. *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. Journal of International Business Studies, v.19, n.1, p. 1-31, 1988.

EBERS, M.; JARILLO, J. *The construction, forms and consequences of industry networks*. International Studies of Management and Organizations, v.27, n.4, winter, 1997/98, p.3/21

FARIAS FILHO, J.R.; CASTANHA, A.L.B.; PORTO, C.B. *Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para micro, pequenas e médias empresas*. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

FULLER-LOVE, N; THOMAS, E. *Networks in small manufacturing firms*. Journal of Small Business Development. v.11, n.2, p.244-253, 2004

GASTALDI, Dino, *Des Réseaux d'entreprise à l'entreprise en réseaux: une stratégie originale au développement pour des P.M.E*. Direction de Gestion, La Revue des Sciences de Gestion - Organisation, nº 180-181, 2000.

GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos Alberto; BRASIL, Haroldo. *A evolução na dinâmica de internacionalização*. Revista Brasileira de Comércio Exterior, Belo Horizonte, n. 41, p. 31-42, out/nov/dez 1994.

GOLDMAN, S.L, et al. *Agile competitors and virtual organizations: strategies to enrich the customer*. New York:Van Nostrand Reinhold,1995.

GOMES-CASSÉRES, Benjamin, *Competing in Constellations: The Case of Fuji Xerox*, *Strategy & Business*, Booz Allen & Hamilton, (First Quarter),1997.

GRANDORI, A.; SODA, G. *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*. *Organizations Studies*, v.16, n. 2. p. 183-214, 1995.

GULATI, R. *Alliances and network*. *Strategic Management Journal*, 19, 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRIGAN, K. R. and NEWMAN, W.H. *Bases of interorganisational co-operation: propensity, power and persistence*. *J. Mgmt. Stud.* 27, 417-434. 1990

HARRIS, Dawn et al. *Is Strategy Different for the family-owned business?* *Family Business Review*. no 2, volume VII. Jossay-Bass Publishers, 1994.

JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, Hubert D. *Global marketing strategies*. 2. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.

- JOHANSON, J & VAHLNE, J.E. *The mechanism of internationalization*. International Marketing Review, v. 7, n. 4, p.11-24, 1977.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Classe mundial*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- _____, Collaborative Advantage: *The art of alliances*. Harvard Business Review, July-August, 1994.
- KAPLAN, Robert, NORTON, D. *The balanced scorecard – measures that drive performance*. Harvard Business Review, January-February, 1992.
- KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. *Princípios de marketing global*. Tradução Sônia Schwartz e Cecília C. Bartalotti. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10 ed.. São Paulo: Atlas, 2000.
- KRAUS, P.G. *Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras*. Florianópolis, 2000. Tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- LANZANA, A. E. T. *O setor externo da economia brasileira*. In: PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. de (Org.). *Manual de economia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002, 606. p. 483-508.
- LARSSON, R., BENGTSSON, L., HENRIKSSON, K., & SPARKS, J. *The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances*. Organization Science, 9: 285–305. 1998
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. (1997). *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANCE, E. *A revolução das redes: a colaboração solidária como alternativa capitalista a globalização atual*. Petrópolis: Vozes, 1999

McCraw, T.K. Alfred Chandler: *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. FGV, 1988 – Reproduzido de *strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass., MIT Press. 1962.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.

MONTAÑO, Carlos. *Microempresa na era da globalização: uma abordagem histórico-crítica*. São Paulo: Cortez, 1999.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOORE, James, *The Death of Competition*. Harper Collins, 1996.

NALEBUFF, Barry J. e BRANDENBURGER, Adam M. *Co-operação*. Rio de Janeiro, Editora Rocco, 1996.

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

NOVAES, A. Galvão N.; Alvarenga A. Carlos. *Logística aplicada. Suprimento e distribuição física*. São Paulo: Pioneira, 2001.

OLAVE, M.E.L; NETO, J.A. *Redes de cooperação produtiva*. São Paulo: Gestão & Produção v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001 USP, 2001.

OLIVER, C. *Determinants of international relationships: integration and futures direction*. *Academy of Management Review*, 15/2:241-65, 1990.

PERROW, C. B. *Análise organizacional*. Atlas, 1981

PORTER, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

_____ (1992). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

PYKE, F. (1992). *Industrial development through small-firm cooperation: theory and practice*. Genebra: International Institute for Labour Studies.

_____ (1994). *Small firms, technical services, and inter-firm cooperation*. Genebra: International Institute for Labour Studies.

QUINN, J. B. *The Logic of Logical incrementalism em the strategy process*, H. Mintzberg e J. B. Quinn. Prentice Hall, 1992 (1996, 3ª ed.)

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. (1995). *A Gestão das tecnologias*. Lisboa: Dom Quixote. (Coleção Gestão e Inovação).

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. 1994. *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*. *Academy of Management Review*, 19: 90–118.

ROBBINS, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

ROCHA, A.; ARKADER, R. *Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças*. In: ROCHA, A. (org.) *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, A.; VEIGA, L.F.A. *Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: estudo de casos de grandes empresas brasileiras*. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pósgraduação em Administração (XXV ENANPAD). Anais. Campinas, 2001.

ROEHL, T., & TRUITT, J. F. *Stormy open marriages are better: Evidence from US, Japanese and French cooperative ventures in commercial aircraft*. Columbia Journal of World Business, 22(2): 87–95. 1987

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

www.sebraesp.com.br acesso em dez 2006

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Boletim estatístico de micro e pequenas empresas*. Observatório Sebrae 1º semestre de 2005. 84p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 25 de abril 2007.

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

TAPSCOTT, D; CASTON, A. *Mudança de paradigma: a nova promessa da Tecnologia da Informação*. São Paulo: McGraw-Hill, 1995.

TERPSTRA, Vern e SARATHY, Ravi. *International marketing*. 7ed. Orlando: The Dryden Press, 1997.

VOLBERDA, H. W. *Building the flexible firm*. Oxford University Press, 1998

WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T. *As redes empresariais como uma alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista*. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 1, 2003, Curitiba. Anais eletrônicos... Curitiba, ANPAD, 2003.

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

Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. *Strategic alliances: Na entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press. 1995

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

ANEXO A

1 Fontes possíveis de inter-relações

INTER-RELAÇÕES DE AQUISIÇÃO

Fonte de inter-relação	Formas possíveis de compartilhamento
Insumos adquiridos.	Aquisição conjunta.

INTER-RELAÇÕES TECNOLÓGICAS

Fonte de inter-relação	Formas possíveis de compartilhamento
Tecnologia comum dos produtos.	Desenvolvimento conjunto de tecnologia.
Tecnologia comum dos processos.	Projeto de interface conjunto.
Tecnologia comum em outras atividades de valor.	
Um produto incorporado a outro.	
Interface entre produtos.	

INTER-RELAÇÕES DE INFRA-ESTRUTURA

Fonte de inter-relação	Formas possíveis de compartilhamento
Necessidades comuns de infra-estrutura da empresa.	Levantamento compartilhado de capital (financiamento).
Capital comum.	Utilização de caixa compartilhada.
	Contabilidade compartilhada.
	Departamento jurídico compartilhado.
	Relações com o governo compartilhadas.
	Contratação e treinamento compartilhados.
	Outras atividades de infra-estrutura compartilhadas.

INTER-RELAÇÕES DE PRODUÇÃO

Fonte de inter-relação	Formas possíveis de compartilhamento
Localização comum de matérias-primas.	Logística interna compartilhada.
Processo de fabricação idêntico ou similar.	Fabricação de componentes compartilhada.
Processo de montagem idêntico ou similar.	Instalações de montagem compartilhadas.
Procedimentos de testes e de controle de qualidade idênticos ou similares.	Instalações de testes e controle de qualidade compartilhados.
Necessidades comuns de suporte da fábrica.	Atividades indiretas de produção compartilhadas.
	Infra-estrutura do local compartilhada.

INTER-RELAÇÕES DE MERCADO

Fonte de inter-relação	Formas possíveis de compartilhamento
Comprador comum.	Marca registrada compartilhada.
Canal comum.	Venda cruzada de produtos.
Mercado geográfico comum.	Pacote de vendas.
	Subsídio cruzado de produtos complementares.
	Departamento de marketing compartilhado.
	Força de vendas compartilhada.
	Rede compartilhada de serviço/conserto.
	Sistema de processamento de pedidos compartilhado.
	Sistema de distribuição física compartilhado.
	Organização compartilhada de financiamento para o comprador ou distribuidor.

2 Determinantes da vantagem competitiva resultante de inter-relações de mercado

Forma de compartilhamento	Vantagens competitivas potenciais	Fontes mais prováveis de custo de compromisso
Marca registrada compartilhada.	Custos de publicidade reduzidos. Reputações/imagens dos produtos reforçadas.	Imagens dos produtos são inconsistentes ou conflitantes. Comprador está relutante em comprar uma quantidade demasiada de uma empresa. Reputação dividida, se um produto for inferior.
Publicidade compartilhada.	Custos de publicidade reduzidos. Maior prestígio na compra de espaço de publicidade.	Mensagens ou mídia apropriadas são diferentes. Eficácia da publicidade reduzida por múltiplos produtos.
Promoção compartilhada.	Custos de promoção reduzidos através de cupons compartilhados e cupons cruzados.	Oportunidade e formas apropriadas de promoção diferem.
Venda cruzada de produtos para compradores mútuos.	Custo reduzido para encontrar novos compradores. Custo de venda reduzido.	Imagens dos produtos são inconsistentes ou conflitantes. Comprador está relutante em comprar uma quantidade demasiada de uma empresa.
Departamento de marketing compartilhado.	Custo reduzido de pesquisa de mercado. Despesas gerais de marketing reduzidas. Maior poder de negociação junto aos canais, resultando em aprimoramentos no serviço, no posicionamento nas prateleiras, na manutenção/conserto/suporte, ou nas margens dos canais. Compras em um só lugar para o comprador melhora a diferenciação. Custo reduzido da infra-estrutura de apoio dos canais.	Posicionamentos dos produtos são diferentes ou inconsistentes. Comportamento de compra do comprador não é o mesmo. Canal ganha grande poder de negociação em relação à empresa. Canal não está disposto a permitir que uma única empresa responda por uma grande parte de suas vendas. Uso de canal compartilhado irá destruir o suporte dado por outros canais.
Escritórios de vendas ou força de vendas compartilhados.	Custos de venda ou custos de infra-estrutura da força de vendas reduzidos. Vendedores de melhor qualidade. Mais produtos para vender melhora o acesso ao comprador ou aumenta a conveniência do comprador. Melhor utilização da força de vendas se o padrão de utilização não for o mesmo.	Comportamento de compra diferente do comprador. Relutância do comprador em comprar grandes quantidades de um único vendedor. Não é concedido ao vendedor tempo suficiente com o comprador para apresentar uma série de produtos de uma forma efetiva. Tipo diferente de vendedor é mais efetivo. Certos produtos recebem mais atenção que outros.
Forma de compartilhamento	Vantagens competitivas potenciais	Fontes mais prováveis de custo de compromisso
Rede de serviço compartilhada.	Custos de serviço reduzidos. Serviço mais sofisticado ou responsivo, devido a uma tecnologia aperfeiçoada ou a uma maior densidade de locais de serviço. Melhor utilização da capacidade se a demanda de serviço estiver inversamente correlacionada.	Diferenças no equipamento ou conhecimento necessário para fazer reparos comuns. Diferenças na necessidade de oportunidade nas chamadas de serviço. Graus variados em que o comprador executa o serviço internamente.
Processamento de pedidos compartilhado.	Custos de processamento de pedidos reduzidos. Custo reduzido de emprego de tecnologia aperfeiçoada que melhora a resposta ou a informação sobre faturamento. Melhor utilização da capacidade se fluxos de pedidos estiverem inversamente correlacionados. Compras em um só lugar para o comprador melhora a diferenciação.	Diferenças na forma e na composição de pedidos comuns. Diferenças nos ciclos de pedidos que resultam em necessidades inconsistentes de processamento de pedidos.

3 Determinantes da vantagem competitiva resultante de inter-relações de produção

Forma de compartilhamento	Vantagens competitivas potenciais	Fontes mais prováveis de custo de compromisso
Sistema logístico interno compartilhado.	Custo reduzido de frete e manuseio de material. Tecnologia melhor acentua a confiabilidade da entrega, reduz danificações etc. Compartilhamento permite entregas menores mais freqüentes que reduzem o estoque ou melhoram a produtividade da fábrica.	Fontes de insumos estão localizadas em áreas geográficas diferentes. Fábricas estão localizadas em áreas geográficas diferentes. Características físicas variadas dos insumos implicam que um sistema logístico que possa manipular todos eles é sub ótimo. Necessidades de freqüência e confiabilidade de entrega interna diferem entre unidades empresariais.
Componentes compartilhados (componentes idênticos utilizados em produtos finais diferentes).	Custo reduzido de fabricação de componentes. Tecnologia melhor para fabricação de componentes melhora qualidade.	Necessidades de qualidade e projeto de componentes diferem entre unidades empresariais.
Instalações compartilhadas para fabricação de componentes (componentes similares ou afins são produzidos, utilizando as mesmas instalações e equipamento).	Custos de componentes reduzidos. Melhor tecnologia de fabricação melhora qualidade. Utilização da capacidade é melhorada, porque a demanda de componentes similares não tem correlação perfeita.	Altos custos de preparação para diferentes variedades de componentes. Necessidades de tolerâncias ou qualidades dos componentes diferem entre unidades empresariais. Equipamento de fabricação flexível tem custo mais elevado do que equipamento especializado. Força de trabalho mais numerosa em um local resulta em problemas em potencial de produtividade. sindicalização ou contratação.
Instalações de montagem compartilhadas (produtos finais similares ou afins são montados, utilizando o mesmo equipamento/linhas).	Custos de montagem reduzidos. Melhor tecnologia de montagem melhora qualidade. Utilização é aprimorada, porque a demanda não tem correlação perfeita. Um sistema de manuseio de materiais compartilhado pode alimentar linhas de montagem diferentes.	Custos de preparação altos para produtos diferentes. Necessidade de qualidade ou tolerâncias diferem. Equipamento de montagem flexível representa custo mais elevado. Força de trabalho mais numerosa em um local resulta em problemas potenciais de produtividade. sindicalização ou contratação.
Forma de compartilhamento	Vantagens competitivas potenciais	Fontes mais prováveis de custo de compromisso
Controle de qualidade/testes compartilhado.	Custo de testes reduzido. Tecnologia melhor aumenta a extensão dos testes e melhora controle de qualidade.	Procedimentos de teste e padrões de qualidade diferem. Equipamento e instalações de teste flexíveis representam custo mais alto.
Atividades indiretas compartilhadas (inclusive manutenção, despesas gerais da fábrica departamento de pessoal, lanchonete etc.).	Custos reduzidos de atividades indiretas. Melhor qualidade de atividades indiretas.	Necessidades diferentes de atividades indiretas entre unidades empresariais. Força de trabalho mais numerosa em um local resulta em problemas em potencial de produtividade, sindicalização ou contratação.

4 Determinantes da vantagem competitiva resultante de inter-relações de aquisição

Forma de compartilhamento	Vantagens competitivas potenciais	Fontes mais prováveis de custo de compromisso
Aquisição conjunta de insumos comuns.	Custos reduzidos de insumos. Melhor qualidade dos Insumos. Melhor serviço da parte de vendedores em termos de resposta, manutenção de estoque etc.	Necessidades de insumos são diferentes em termos de qualidade ou especificações resultando em custos mais elevados do que o necessário em unidades empresariais exigindo menos qualidade. Necessidade de entrega e assistência técnica dos fornecedores variam entre unidades empresariais. Centralização pode reduzir o fluxo de informação da fábrica para as compras, e torna as compras menos responsivas.

5 Determinantes da vantagem competitiva resultante de inter-relações tecnológicas

Forma de compartilhamento	Vantagens competitivas potenciais	Fontes mais prováveis de custo de compromisso
Desenvolvimento de tecnologia compartilhada (para produtos independentes ou quando um produto é incorporado a outro).	Custos reduzidos de projeto do produto ou do processo (inclusive tempo de projeto mais curto). Massa crítica maior em P&D, ou a habilidade para atrair pessoas melhores aprimora a inovação de projetos de processos ou de produtos. Transferência de desenvolvimentos entre áreas de produtos acentua diferenciação ou permite a entrada antecipada em novas tecnologias.	Tecnologias são as mesmas, porém os <i>tradeoffs</i> na aplicação da tecnologia são diferentes entre unidades empresariais.
Projeto de interface compartilhado para produtos com uma interface tecnológica.	Custos reduzidos de projeto de interface Diferenciação através de desempenho de interface superior e patenteada. Oportunidades de enfardamento criadas por meio de uma interface não-padronizada.	Uma interface não-padronizada reduz o mercado disponível. Riscos do enfardamento.

6 Inter-relações de infra-estrutura

É a categoria final de inter-relações e envolve atividades como gerência de pessoal, de contabilidade, financeira e jurídica. Na maioria dos casos, não contribui para a vantagem competitiva, porque a infra-estrutura não constitui parcela considerável do custo e o compartilhamento tem pouco impacto sobre a diferenciação.

Fonte: Adaptado de PORTER, M. E. (1992). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus. p.310-321, 385.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO****Planejamento Estratégico**

1. Seu Planejamento Estratégico está disseminado de maneira formal ou informal? Explique.

2. Como evolui sua estratégia?

3. Como se deu sua estratégia de internacionalização?

4. No pensamento estratégico está contemplado trabalhar em parceria com outros concorrentes? Ou com outros atores?

Análise do ambiente e métodos de entrada

5. O ambiente foi avaliado em termos de: fatores econômicos, políticos, sociais, concorrência e hábitos de consumo?

6. Para ter acesso a novos mercados, se faz necessário um método de entrada, que pode levar alguns fatores em consideração: cobertura geográfica, concorrência externa, volume de negócios desejados? Comente.

7. Sua empresa tem conhecimento dos canais de distribuição à exportação?

Decisão de exportar

8. Quais os fatores que motivaram a internacionalização?

9. Para exportar há/houve necessidade da reestruturação, comercial, contratação de especialistas da área e ou utilização de serviço terceirizado etc.?

10. Identifique abaixo quais dificultadores encontrou ou pode encontrar quando de sua exportação ou de sua decisão em exportar?

Inter-Relações

11. Já faz uso de algum compartilhamento?

Não Sim Se sim pule para 13

12. O entrevistado estaria disposto a conversar com outros empresários do mesmo setor que a sua empresa para compartilhar alguma(s) atividade(s)?

13. Qual foi a motivação para formação de parcerias?

14. O método de gestão foi alterado em função do relacionamento com outras empresas? Como?

15. Quais contribuições às parcerias podem proporcionar na comercialização dos produtos?

16. Como sua empresa vê as Parcerias?

17. Para a empresa, qual a contribuição das Parcerias no processo da internacionalização, dado o grau de acesso a variedade de competências, de recursos e capacidades existentes dentro do mesmo?

18. Neste formato de exportação através de alianças, obteve alguma vantagem competitiva no mercado exterior?

19. Com a formação de parcerias, o que mudou em relação aos custos de forma geral?

20. A exportação de forma compartilhada diminui os riscos financeiros e comerciais nas exportações? Comente.
