

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS TÊXTEIS DE BLUMENAU À LUZ DO
MODELO DE UPPSALA

RAFAEL ROLOW

BLUMENAU

2009

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

RAFAEL ROLOW

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS TÊXTEIS DE BLUMENAU À LUZ DO
MODELO DE UPPSALA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAD do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Mohamed Amal.

BLUMENAU

2009

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS TÊXTEIS DE BLUMENAU À LUZ DO
MODELO DE UPPSALA**

Por

RAFAEL ROLOW

Dissertação apresentada à Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd, para a obtenção do grau de Mestre em Administração, aprovada pela banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. Dr. Mohamed Amal

Membro: Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann

Membro: Prof^a. Dr^a. Rosália Aldraci Barbosa Lavarda

Coord. PPGAd: Prof^a. Dra. Maria José Carvalho de Souza Domingues

Blumenau, 13 de agosto de 2009.

Dedico este trabalho a todos que acreditam
que tudo pode ser melhorado por meio de
idéias inovadoras.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que direta ou indiretamente permitiram a elaboração desta dissertação. Sei que ao final lembrarei apenas dos nomes de alguns que participaram desta jornada comigo, mas os que não forem citados, não se sintam menores ou desprezados, pois todos que estiveram ao meu lado neste período tiveram participação singular.

Primeiramente agradeço ao Professor Mohamed Amal por sua brilhante orientação, dedicação e acima de tudo pelo tempo a mim dispensado durante esse período de crescimento pessoal e profissional. Aos professores Valmir Emil Hoffmann e Rosália Aldraci Barbosa Lavarda pelas valiosas contribuições/sugestões propostas por meio da banca examinadora.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Furb, pela oportunidade de desenvolver essa dissertação em especial a professora Maria José pela paciência e apoio.

Antes de agradecer a minha família, quero me desculpar pelas ausências, impaciências e por todo o *stress* durante esse período de mestrado. A minha família, sem a qual eu nada seria: meus pais Harold (*in memorian*) e Maria do Carmo Rolow, esta conquista é de vocês também.

Meu agradecimento especial a quem compartilhou comigo os momentos difíceis durante as disciplinas, e sem o qual eu jamais teria conseguido realizar este sonho: Joceane minha esposa e Maria Eduarda, obrigado.

A todas as empresas que participam da pesquisa, pela confiança, atenção e consideração em fornecer as informações solicitadas.

Aos amigos, Jean Carlos de Oliveira João, Fabio Inocenti e Edson Andrade dos Reis pelas valiosas ajudas nas tardes de sábado na biblioteca, com certeza, sem vocês tudo teria sido mais difícil. Valeu...

A todos, meu muito obrigado mesmo!

Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.

Cora Coralina

RESUMO

Esta pesquisa busca compreender o perfil e determinantes das estratégias de empresas líderes do setor têxtil, em Blumenau, quanto às características do processo de internacionalização, compreendido como atividades além fronteiras, comparando-os aos preconizados pela teoria de Uppsala, fundamentada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). Pressupõe que o setor têxtil brasileiro e blumenauense possui estratégias próprias de internacionalização que o distingue na economia. Investiga as empresas Teka, Hering e Coteminas por meio de estudo multicaso e da aplicação de questionário aberto e semiaberto utilizando-se da metodologia estatística descritiva defendida por Hair Jr. *et al.* (2005) e da análise de conteúdo desenvolvido por Bardin (1971), para elaborar tabelas e gráficos e avaliar os resultados. Por meio das investigações, conclui-se que os padrões de competitividade internacional das empresas pesquisadas estão direcionados à qualidade do produto exportado, *design* e capacidade de atender à demanda; e que a inserção no mercado internacional ocorreu de forma semelhante nas três empresas, mas com etapas de desenvolvimento diferenciadas atualmente: através de vendas diretas ao exterior e representantes (Teka), abertura de *franchising* (Hering) e abertura de unidade produtiva (Coteminas). A Teka e a Hering estabelecem, atualmente, maior valor de negócios com mercados próximos culturalmente do Brasil, como o MERCOSUL. A Coteminas tem maiores investimentos nos Estados Unidos, apontando aspectos inerentes à abordagem econômica na escolha de seus mercados. As três empresas utilizaram como principais estratégias de internacionalização os procedimentos defendidos pela teoria de Uppsala, no entanto, somente a Coteminas atingiu o estágio final, com a implantação de unidade produtiva no exterior, sendo a única a ser considerada em consonância total com a teoria da escola nórdica. Recomenda-se investigar a influência da teoria econômica no processo de internacionalização das empresas pesquisadas; a criação de parcerias entre empresas e maior envolvimento do governo em estratégias e políticas que facilitem os processos de internacionalização de empresas brasileiras.

Palavras-chave: Internacionalização. Teoria de Uppsala. Setor têxtil. Mercado-alvo.

ABSTRACT

The aim of the present investigation is to analyze the determinants of strategies of the leader companies in the textile industry in Blumenau. More specifically, we will address their internationalization's process in the light of the Uppsala approach, as discussed by Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) and Johanson and Vahlne (1977). Using a multicase study, we will discuss and evaluate three companies, Teka, Hering and Coteminas. The results of the investigation have showed that the international competitiveness of companies is highly related to the quality of the exported products, design and capacity to provide suitable products and the strategy of market entry into foreign markets. The case study has showed that the internationalization of the leader companies occurred using different strategies, which correspond to different phases of international development: through direct export strategy in the case of Teka, franchising policy in the case of Hering, and using direct investment in foreign markets in the case of Coteminas. Teka and Hering establish bigger value to trades with markets near to Brazil, as MERCOSUL. Coteminas has bigger investments in the United States, pointing out aspects of internationalization more related to the economic approach. The competition with foreign products was pointed as a negative aspect. However the quality of national products have been pointed out as a determinant factor of export performance. We concluded that even the companies have different strategies of internationalization, there are strong evidence that their internationalization processes correspond to the gradual approach of Uppsala. It is suggested to investigate the economical theory's influence on internationalization process at the researched companies; creation of partnership among companies and Universities about application of searching and governments' participation in strategies and politics which make the Brazilian companies' internationalization process easier.

Key-words: Internationalization. Theory of Uppsala. Textile Sector. Target Trade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E GRÁFICOS

Figura 1: Mecanismo básico de internacionalização	21
Figura 2: Estrutura da cadeia produtiva têxtil e de confecções.....	41
Gráfico 1: Principais países importadores de produtos têxteis em 2007	44
Gráfico 2: Destino das exportações brasileiras em 2007	54
Gráfico 3: Importações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados em 2006/2007	56
Gráfico 4: Origem das importações brasileiras de produtos têxteis, por país, em 2007.....	57

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Artigos estudados com numeração apresentada no evento EnANPAD de 2001/2007 com os respectivos nomes dos autores.....	28
Quadro 2: Evolução do setor têxtil brasileiro período entre 1980/1990.....	48
Quadro 3: Ações já realizadas de apoio ao setor têxtil brasileiro.....	63
Quadro 4: Número de estabelecimentos por porte empresarial no polo têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí / SC.....	69
Quadro 5: Síntese das principais estratégias desenvolvidas pelas empresas do polo têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí / SC.....	70
Quadro 6: Construto de pesquisa.....	74
Quadro 7: Resumo da parte 1 do questionário aplicado às empresas Teka, Hering e Coteminas.....	82
Quadro 8: Resumo da parte 2 do questionário aplicado às empresas Teka, Hering e Coteminas.....	85
Quadro 9: Primeiros contatos com os principais mercados de exportação.....	87
Quadro 10: Comparativo entre as empresas quanto ao ambiente de negócios no exterior.....	88
Quadro 11: Resumo da parte 3 do questionário aplicado às empresas Teka, Hering e Coteminas.....	90
Quadro 12: Investimentos a partir dos contatos comerciais com o exterior.....	92
Quadro 13: Restrições observadas pelo porte da empresa.....	93
Quadro 14: Aspectos negativos da exportação para as empresas pesquisadas.....	95
Quadro 15: Aspectos positivos da exportação para as empresas pesquisadas.....	95
Tabela 1: Comércio exterior têxtil brasileiro (em US\$ milhões).....	44
Tabela 2: Produtividade do setor têxtil no Brasil em 2007.....	50
Tabela 3: Exportação brasileira de produtos têxteis e confeccionados em 2006/2007.....	52
Tabela 4: Principais países de destino das mercadorias das empresas pesquisadas.....	83
Tabela 5: Número de funcionários das empresas pesquisadas em Blumenau.....	84
Tabela 6: Classificação das indústrias por número de empregados.....	84
Tabela 7: Países de destino das exportações da Teka, Hering e Coteminas.....	86

LISTA DE SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ALICE/WEB	Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior Via Internet
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEBRI	Centro Brasileiro de Relações Internacionais
CERTEX	Centro Regional de Tecnologia Têxtil
CETIQT	Centro Tecnológico da Indústria Química e Têxtil
ENANPAD	Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EUA	Estados Unidos da América
FINAME	Financiamento de Máquinas e Equipamentos
FMI	Fundo Monetário Internacional
GTIS	<i>Global Trade Information Services</i>
IED	Investimento Estrangeiro Direto
IEMI	Instituto de Estudos e <i>Marketing</i> Industrial Ltda.
I-MODEL	<i>Inovation Model</i>
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
LCS	Tecnologias Integradas
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MNC	Empresas Multinacionais
NAFTA	Tratado Norte-Americano de Livre Comércio
OMC	Organização Mundial do Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
PITCE	Estruturação da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior
PROCAPE	Programa Especial de Apoio à Capitalização de Empresas
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
U-MODEL	<i>Uppsala Model</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 QUESTÕES DE PESQUISA	14
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Geral	14
1.3.2 Específicos	14
1.4 PRESSUPOSTOS	15
1.5 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	18
2.1.1 A escola de Uppsala: teoria e evolução	20
2.1.2 Pesquisa empírica sobre a internacionalização de empresas no Brasil	27
2.1.2.1 Processos de internacionalização (pesquisa empírica)	28
2.1.2.2 Estratégias organizacionais (pesquisas empíricas)	31
2.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	34
2.2.1 Internacionalização: formas de entrada no mercado externo (desempenho internacional)	36
3 EVOLUÇÃO DO SETOR TÊXTIL	41
3.1 CONFIGURAÇÃO DO SETOR TÊXTIL NO MUNDO	42
3.1.1 Configuração do setor têxtil no Brasil	45
3.1.1.1 Participação no PIB (Produto Interno Bruto)	50
3.1.1.2 Exportações brasileiras	51
3.1.1.2.1 Principais países de destino das exportações	53
3.1.1.3 Importações brasileiras	54
3.1.2 As empresas de Blumenau	67
3.1.3 Mudanças nos padrões de competição do setor	57
3.1.3.1 Vantagens competitivas	59
3.1.3.1.1 Políticas públicas: o Estado como fomentador do crescimento	61
3.1.3.2 A abertura dos mercados e os novos players globais	64
3.1.3.3 Tendências	66
4 MÉTODO DE PESQUISA	72
4.1 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS CASOS	73
4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	73
4.3 PROTOCOLO DE PESQUISA	75
4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	76
5 RESULTADOS	78
5.1 ANÁLISE INTRACASO DOS DADOS: TEKA	78
5.2 ANÁLISE INTRACASO DOS DADOS: HERING	79
5.3 ANÁLISE INTRACASO DOS DADOS: COTEMINAS	81
5.4 ANÁLISE INTERCASOS DAS EMPRESAS TEKA, HERING E COTEMINAS	82
5.4.1 Informações gerais	82
5.4.2 Hipóteses de Uppsala	84
5.4.3 Estratégias de internacionalização	89
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	99
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	118

1 INTRODUÇÃO

A abertura do mercado das economias repercutiu significativamente no leque de possíveis contatos econômicos, culturais e políticos entre organizações e indivíduos de países diferenciados.

“Com a globalização, todo e qualquer pedaço da superfície da Terra se torna funcional às necessidades, usos e apetites de Estados e empresas”, afirma Santos (2008, p. 81). Na visão de Alem e Cavalcanti (2005), a competitividade das empresas está rapidamente movendo-se dos mercados domésticos para os mercados internacionais.

A forma de entrar no mercado exterior constitui uma decisão chave para as empresas que desejam internacionalizar suas atividades. Também chamada de mundialização ou globalização, a estratégia de internacionalização está atrelada ao fenômeno econômico trazido pelas tecnologias de telecomunicação e da informatização, eliminando fronteiras e aproximando capitais financeiros, trasladando ideias e produtos ao redor do mundo, tanto na produção e comercialização quanto na orientação básica (MAÑAS; GIORDANO, 2007).

A internacionalização passou a ser percebida pelas empresas como uma oportunidade, uma forma estratégica de crescimento, assumindo diversas posturas em relação ao mercado internacional. Esta postura apresenta-se a partir de um baixo envolvimento iniciado com a exportação, até um alto envolvimento, em que a empresa assume grandes responsabilidades, ou seja, adota um comportamento cauteloso e contínuo (HEMAIS; HILAL, 2001).

Ao analisar a postura das empresas frente à decisão de transpor fronteiras e arriscar-se em mercados estrangeiros Pla-Barber e Escribá-Esteve (2004) afirmam que as empresas têm-se focado tradicionalmente no modelo sequencial proposto por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975,) que é denominado modelo da escola de Uppsala.

Este modelo parte da hipótese de que a internacionalização das empresas segue um processo sequencial, dependente da aquisição gradual de conhecimentos que surgem em decorrência do envolvimento com os mercados estrangeiros. Este desenvolvimento internacional é associado à incerteza de operar em mercados distintos do doméstico, mas, próximos culturalmente. Só através da acumulação de conhecimentos, nos e dos mercados estrangeiros, a empresa conseguirá incrementar seus níveis de compromisso internacional (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). A teoria de Uppsala também enfatiza a percepção da distância psíquica, que é a responsável pelo estabelecimento das relações entre as empresas e o mercado global; esta distância é determinada através da percepção subjetiva do gestor.

Em resposta à repercussão positiva alcançada pelos estudos da Universidade de Uppsala surgiram várias pesquisas voltadas à internacionalização. Concluíram que o processo gradual de internacionalização preferido pelas empresas não parecia ser uma característica exclusiva das firmas suecas. Os trabalhos de Bilkey e Tesar (1977); Bilkey (1978); Cavusgil (1980, 1984); Hook e Czinkota (1988) ratificam estas assertivas.

No Brasil, as pesquisas voltadas à internacionalização de empresas demonstram que há vinte e cinco grandes exportadores, e que entre as dez maiores empresas, sete pertencem ao setor têxtil (GORINI; SIQUEIRA, 2002), demonstrando sua importância para a economia.

Atualmente, o setor têxtil brasileiro estrutura-se com empresas espalhadas por todo o país, gerando milhões de empregos, sejam eles diretos, na fase de produção fabril; ou indiretos, na produção de matérias-primas e outros insumos. O país também se destaca como estimulador da criação de indústrias como máquinas têxteis, fibras artificiais e sintéticas, embalagens, drogas e anilinas. Além disto, não se pode omitir a imensa massa trabalhadora, existente na produção de fibras naturais e na lavoura (PEREIRA; ARAÚJO; GOMES, 2006).

Santa Catarina possui o segundo maior polo têxtil em volume de produção no Brasil, localizado principalmente no Médio Vale do Itajaí, Blumenau e Brusque, e nas regiões Norte e Nordeste, Joinville e Jaraguá do Sul (IEMI, 2008).

Entre as principais empresas exportadoras do setor, no município de Blumenau, estão: Teka, Hering, Coteminas, Sulfabril, Karsten e Cremer.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O mundo mudou e a competição econômica e de inserção em outros mercados, na busca constante de um espaço para crescimento e fortalecimento de economias nacionais tem alcançado significativas conquistas (BARBOSA, 2003).

Essa ampliação de mercados requer novas formas de comportamento no contexto empresarial e, desta forma, para que haja o desenvolvimento de novos negócios no exterior é imprescindível para as empresas a formação de um conhecimento amplo sobre a economia, cultura e política destes mercados aliada à identificação das oportunidades e ameaças (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSEN, 1993; ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997; KEEGAN; GREEN, 1999; HILAL; HEMAIS, 2001; WHITELOCK, 2002; PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2004).

A abertura dos mercados e das economias repercutiu significativamente no leque de possíveis contatos econômicos, culturais e políticos entre organizações e indivíduos de países diferenciados (SANTOS, 2008).

Em face desta situação o presente trabalho possui como problema de pesquisa, perante as novas mudanças de competitividade internacional: quais são as estratégias utilizadas pelas empresas do setor têxtil Blumenauense, para abordar o mercado externo?

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa que norteiam este estudo são as seguintes:

- a) Qual é o perfil das empresas exportadoras de grande porte do setor têxtil de Blumenau?
- b) Quais foram/são as estratégias utilizadas pelas grandes empresas têxteis exportadoras de Blumenau para a inserção de seus produtos nos mercados externos?
- c) Quais os fatores de sucesso das estratégias de internacionalização no setor têxtil pesquisado?

1.3 OBJETIVOS

A seguir enunciam-se o objetivo geral e específico de pesquisa.

1.3.1 Geral

Analisar o perfil e determinantes das estratégias de internacionalização de empresas líderes do setor têxtil em Blumenau.

1.3.2 Específicos

- a) Examinar os padrões de competitividade internacional do setor têxtil do Brasil;
- b) identificar as estratégias de inserção internacional das empresas Blumenauenses líderes do setor têxtil;

- c) identificar os motivos que levaram estas empresas a escolher seus mercados exportadores;
- d) apresentar vantagens e desvantagens consequentes da internacionalização em cada empresa;
- e) comparar as estratégias utilizadas para a internacionalização das empresas pesquisadas à teoria de Uppsala fundamentada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977).

1.4 PRESSUPOSTOS

O setor têxtil carece de recursos humanos, financeiros, tecnologia de ponta e informações que contenham dados reais. Na atualidade, percebe-se neste setor, a presença de um número considerável de jovens empresas em busca da experiência da internacionalização e, por esta razão, um melhor entendimento deste processo se faz necessário tanto para pesquisadores quanto para praticantes (SHARADER; OVIATT; MCDOUGALL, 2000).

A abertura econômica traz em seu bojo um acirramento da concorrência e as exigências de um mercado sempre crescente. Para que as empresas alcancem o sucesso almejado necessitam adotar estratégias diferenciadas que proporcionem a vantagem competitiva necessária para tal fim, ou seja, a entrada e o reconhecimento em novos mercados (VEIGA; ROCHA, 2001; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Diante do exposto, as incertezas e a competitividade presentes no cenário têxtil internacional têm induzido as empresas brasileiras a procurarem a internacionalização através da adoção de um processo lento e contínuo como segue o modelo de Uppsala.

Segundo Almeida (2007, p. 103),

a primeira providência de muitas empresas que se expandem internacionalmente é a criação de um “departamento” internacional – que serve de intermediário entre as demandas locais e as diversas áreas funcionais e de negócios da empresa. Quanto mais aumenta o número de subsidiárias, a estrutura da matriz tende a se sofisticar evoluindo ou para uma estrutura de base regional (com gestores responsáveis por região) ou para uma estrutura que subordina os negócios e as unidades produtivas às áreas de produto. Finalmente, num nível de complexidade extremo, em que a empresa atua em quase todos os mercados, há uma tendência de se adotar alguma variação da estrutura matricial ou de rede.

A padronização de produtos, centralização, controle e maior poder da matriz são as estratégias corporativas utilizadas por empresas brasileiras em seu processo de internacionalização. Almeida (2007) chama o uso deste processo de estratégia global. Em

contrapartida, segundo o mesmo autor, o conhecimento e o aprendizado pouco contribuem neste processo.

Atualmente o setor têxtil brasileiro tem exportado com sucesso para grandes consumidores mundiais: União Européia e América do Norte. Cabe analisar as estratégias e buscar compreender quais são os determinantes deste processo.

Dessa forma, pressupõe-se que o setor têxtil brasileiro e blumenauense possui estratégias próprias de internacionalização que o distingue de outros segmentos da economia e em decorrência desta suposição necessário se faz uma análise aprofundada do assunto.

1.5 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Este projeto de pesquisa abrange várias áreas de importância, a saber:

- a) a importância acadêmica, em razão de novos enfoques no processo de internacionalização do setor têxtil no Brasil. As questões de estratégia e estrutura ou, de arquitetura organizacional, propostas por Porter (1986, 1990), para o entendimento de como as empresas devem se posicionar estrategicamente no que concerne às estruturas de seus mercados constitui uma importante referência para a análise das estratégias de internacionalização no plano das empresas (FLEURY; FLEURY, 2006);
- b) a importância do setor têxtil, especificamente da cidade do Médio Vale do Itajaí, Blumenau, na economia catarinense, regional, nacional e internacional. O surgimento de empresas têxteis nas localidades de Blumenau, Brusque, Gaspar, Indaial, Timbó e Jaraguá do Sul, conduziu à constituição do maior aglomerado industrial têxtil do sul do país e o terceiro maior produtor nacional (BOSSLE, 1988);
- c) a importância social do tema, por contribuir com a minimização dos problemas sociais através da oferta de empregos e de maior inserção de pessoas no mercado de trabalho. A indústria têxtil e de confecção registra uma participação de 7,1% do Produto Interno Bruto (PIB) total brasileiro, 17,2% do PIB da indústria de transformação e ainda representa uma geração de quase 1,7 milhões de empregos diretos, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2008).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em seis capítulos, sendo a parte introdutória para situar o leitor sobre o seu desenvolvimento. Para tanto, apresenta-se a introdução, contextualização do tema, o problema, as questões e os objetivos da pesquisa, assim como os pressupostos e justificativas.

O segundo capítulo é destinado à revisão bibliográfica. Inicia-se com a conceituação de internacionalização, em seguida aborda as principais teorias de internacionalização com destaque para a teoria comportamental da escola de Uppsala e as estratégias de internacionalização de empresas; investigando as pesquisas desenvolvidas sobre o tema, conforme arquivos encontrados nos anais do ENANPAD, nos períodos correspondentes a 2001 e 2007, sobre a internacionalização de empresas brasileiras.

No terceiro capítulo, aborda a configuração do setor têxtil em âmbito mundial, brasileiro e catarinense. Aponta também, o histórico do polo têxtil do Médio Vale do Itajaí – SC, especialmente voltado ao município de Blumenau; sua evolução e tendências.

O quarto capítulo destina-se à definição da metodologia aplicada na busca dos objetivos e desenvolvimento deste trabalho. Define o processo de seleção dos casos, o instrumento e os procedimentos de coleta e análise de dados (protocolo de pesquisa), bem como apresenta as limitações encontradas neste estudo.

O quinto capítulo apresenta os resultados, a análise e delineamentos direcionados a atender à questão de pesquisa e objetivos estabelecidos, realizando uma síntese entre os dados coletados, os resultados obtidos e a revisão da literatura.

O sexto capítulo contém as conclusões que sintetizam as inferências obtidas a partir do processo de investigação, buscando atender às proposições da pesquisa. As recomendações também constam neste capítulo, que é seguido pelas referências e apêndice.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A internacionalização é a movimentação de empresas ou grupos de empresas para as atividades externas, ou seja, em direção às atividades além fronteiras ou o processo de crescimento das operações internacionais conforme Welch e Loustarinem (1988).

Turnbull e Paliwoda (1987) ratificam essa assertiva e ampliam a explicação ao afirmar que a internacionalização pode ser entendida como o processo crescente e contínuo, que tem por finalidade projetar uma atividade empresarial ou um produto globalmente.

Há três formas de internacionalização ou entrada no mercado global, de acordo com Melin (1992): exportações, investimentos diretos e licenciamento. A primeira forma, isto é, as exportações, referem-se à colocação para fins de comercialização de um produto ou bem fora do seu país de origem (MELIN, 1992).

A segunda forma, a concessão de licenças ou licenciamento representa a terceira forma de internacionalização e, segundo Moran (2000) é uma concessão de direitos para exploração de marcas ou produtos oriundos de outros países.

O investimento estrangeiro direto (IED) é definido por Amal e Kegel (2006, p. 144) tomando como base o conceito adotado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI, 1998) que diz: “[...] visa adquirir um interesse duradouro de uma empresa cuja exploração ocorre em outro país que não o do investidor, sendo o objetivo deste último influir efetivamente na gestão da empresa em questão”. Depreende-se, portanto que esta modalidade é a escolhida pelas organizações que pretendem atuar diretamente no investimento, ou seja, gerenciar a empresa criada no mercado alvo.

Para melhor compreender o processo de internacionalização adotado pelas empresas globalmente, necessário se faz observar alguns aspectos relevantes como as teorias estudadas e aplicadas e os processos e estratégias de internacionalização.

2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O crescente envolvimento das empresas com negócios fora do seu país de origem deu ensejo ao surgimento de estudos voltados a esta tendência, culminando no surgimento das teorias de internacionalização. Dentre os vários estudos encontram-se os de Andersen e Buvik (2002), que as classificam em dois grupos: o primeiro tem como base critérios econômicos e compreende a teoria do poder de mercado, da internacionalização e do paradigma eclético; o

segundo, tem enfoque comportamental e inclui o modelo de Uppsala, hoje conhecido como escola nórdica de negócios internacionais, a teoria das redes ou *I-model* e a do empreendedorismo internacional.

Na visão de Elo (2005), a internacionalização das empresas pode ser estudada dentro de duas teorias principais: a econômica e a comportamental. A primeira está focada na descrição dos determinantes do processo, enquanto a segunda está centrada nos processos de desenvolvimento desta estratégia.

A partir desta última perspectiva é possível distinguir do aspecto central da análise, pelo menos dois enfoques diferentes: a) o modelo Uppsala ou *U-model* e o modelo baseado na inovação, ou *I-model* (aspectos internos da empresa); e b) o enfoque de redes (contexto social no qual a empresa está inserida). Entretanto, ambos os enfoques compartilham um ponto inicial: a internacionalização da empresa é incremental, e isto se deve tanto à falta de conhecimento sobre os mercados exteriores, quanto à incerteza associada a esta decisão (BLANCO, 2007).

Referindo-se às teorias baseadas em critérios econômicos e, precisamente, à teoria do poder de mercado, Hymer (1976) afirmou que as empresas dedicavam-se, em primeiro lugar, a alcançar alto grau de crescimento no mercado doméstico para, a partir daí, aventurar-se às conquistas no mercado externo. Na teoria da internacionalização defendida por Teece (1986) fica ressaltado que o fator determinante do grau de envolvimento da empresa com a internacionalização referia-se à análise dos benefícios *versus* custos, ou seja, o quanto a empresa estaria disposta a investir e quanto ela ganharia com isso. A teoria do paradigma eclético deriva dos estudos de Dunning (1988) e, de acordo com o autor, não deveria ser entendida como uma teoria e, sim, como um arcabouço para o estudo da internacionalização. Nesta abordagem, Dunning (1988) explica que as empresas multinacionais (MNCs) são privilegiadas perante as empresas rivais em virtude das vantagens de “localização” de que são detentoras.

As abordagens comportamentais têm a sua origem nos “modelos de estágios”, cujas primeiras manifestações são atribuídas aos pesquisadores da Universidade de Uppsala. Dentre elas, destaca-se a teoria de Uppsala que tem como foco a aquisição e utilização gradual do conhecimento sobre mercados processados por uma empresa e o seu crescente comprometimento com tais mercados. Em seguida, apresenta-se a teoria das redes (*I-model*) cuja abordagem atribui ao mercado o papel de redes de empresas (PALIWODA; TURNBULL, 1986; FORSGREN, 1989). As relações presentes no interior destas redes terão papel importante nas decisões do processo de internacionalização “tanto o aprendizado quanto

o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (WELCH; WELCH, 1996, p.14). A teoria do empreendedorismo internacional tem como foco explicar a expansão alcançada pelas empresas quando se lançam em terras estrangeiras (COVIELLO; MUNRO, 1995).

Por se destacar como base teórica no processo de internacionalização de empresas a teoria de Uppsala será detalhada a seguir.

2.1.1 A escola de Uppsala: teoria e evolução

Diante da existência de algumas teorias que procuram explicar o processo de internacionalização, destaca-se a teoria de Uppsala, considerada a pioneira, conforme Almeida e Lara (2005). A escola de Uppsala foi concebida a partir dos estudos sobre a internacionalização das empresas suecas realizados pelos pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, no decorrer da década de 1970 (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Estes estudos partiram dos trabalhos de Penrose (1963), que associava o crescimento da empresa ao acréscimo e acúmulo de conhecimento e experiência adquirida pela organização; e, no tocante aos negócios internacionais, as experiências seriam derivadas do contato e vivência com outras culturas e diferentes meios de produção e comercialização dos outros mercados.

Com base nestas concepções, os pesquisadores da Universidade de Uppsala procuraram desenvolver um modelo capaz de explicar o *modus operandi* destas empresas, isto é, como selecionavam os mercados, qual a forma de entrada e em que momento deveriam se internacionalizar (HEMAIS; HILAL, 2001).

Além disso, esses trabalhos ultrapassaram os limites da teoria econômica para enveredar no terreno do comportamento organizacional através das pesquisas de Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne (1977), considerados os iniciadores da escola. Dentro desta perspectiva do comportamento, a escola de Uppsala defende que os estágios do processo de internacionalização não decorrem de uma análise racional e, sim, de etapas de um aprendizado contínuo aliado a um comprometimento progressivo com outros mercados (HEMAIS; HILAL, 2001).

O modelo está baseado em quatro construtos inter-relacionados: comprometimento de mercado; conhecimento de mercado; decisões de comprometimento e atividades atuais.

Na figura 1 apresenta-se o mecanismo básico de internacionalização, que relaciona os aspectos de estado e de mudança ao movimento gerado pelo conhecimento e comprometimento com o mercado às decisões de comprometimento e atividades desenvolvidas pela empresa:

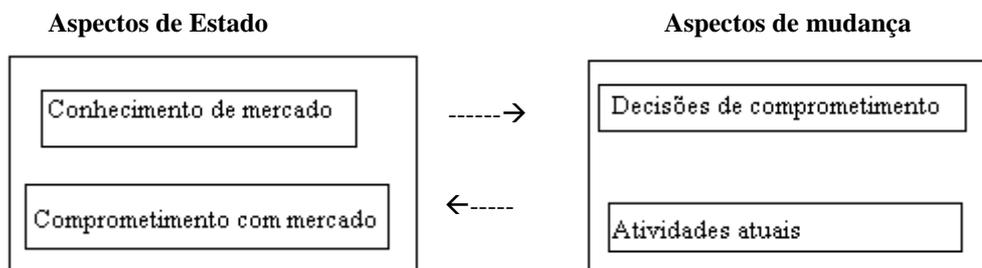


Figura 1: Mecanismo básico de internacionalização

Fonte: Scherer e Gomes (2008, p. 4).

Para Johanson e Vahle (1990) a força motora no processo de internacionalização e oportunidades de novos negócios é a reunião do conhecimento e experiência. Neste modelo, o que interessa é o conhecimento adquirido com a experiência pessoal (HEMAIS; HILAL, 2001).

O comprometimento e o conhecimento de mercado são atingidos pelas atividades atuais e decisões de comprometimento das empresas (JOHANSON; VAHLE, 1990). O comprometimento com o mercado pode ser analisado conforme a quantia de recursos comprometida e o grau de comprometimento destes mesmos recursos.

Esta escola defende que, independente da forma de internacionalização escolhida, o motivo primordial para a decisão está diretamente ligado ao crescimento da empresa, ou seja, o mercado doméstico ou está saturado ou já não representa um desafio para a firma. Dessa forma, a organização opta por lançar-se para outros mercados em busca de expansão e dos lucros almejados e, esta movimentação além fronteiras traz em seu bojo um elemento crucial, a incerteza. Isto decorre do desconhecimento das condições de negócios locais, do mercado consumidor, burocracia, políticas de câmbio e tarifárias, cultura local e do idioma diferenciado. Partindo deste pressuposto, os pesquisadores da escola de Uppsala concluíram que o grau de incerteza está intrinsecamente ligado à distância psíquica, isto é, quanto menos tiverem em comum o país estrangeiro e o país de origem, maior será a incerteza e, conseqüentemente, a distância psíquica entre eles (CARLSON, 1975).

A linha proposta pelo modelo da escola de Uppsala, *U-model* diz que a internacionalização das empresas segue um processo sequencial, dependente da aquisição gradual dos conhecimentos para fazer frente aos novos questionamentos que surgem em decorrência do envolvimento com os mercados estrangeiros. Desta forma, o desenvolvimento internacional de uma empresa estará sujeito e associado à incerteza de operar em mercados distintos do doméstico. Só através da acumulação de conhecimentos, nos e dos mercados estrangeiros, a empresa conseguirá incrementar seus níveis de compromisso internacional (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). A teoria de Uppsala enfatiza a percepção da distância psíquica, que é a responsável pelo estabelecimento das relações entre as empresas e o mercado global, esta distância é determinada através da percepção subjetiva do gestor. Igualmente, segundo estes autores, o destino da atividade internacional se processará naqueles países/mercados próximos psicologicamente, já que neles o grau de incerteza percebida é menor. A partir deste estágio, a empresa irá estendendo gradualmente suas atividades para outros países cuja distância percebida é maior.

Outros estudos, como o trabalho de Campa e Guillén (1996) demonstram que as empresas aprendem conforme a expansão desenvolvida no estrangeiro e que a aprendizagem ocorre tanto no âmbito da empresa quanto do grupo. Portanto, existe uma relação direta entre experiência na atividade internacional, extensão e utilização de fórmulas avançadas.

A literatura empresarial (PAIVA; HEXSEL, 2003; DIB; CARNEIRO, 2006) tem reconhecido com amplo suporte empírico o modelo de Uppsala, que devido a sua simplicidade e aplicabilidade a todo tipo de empresas e o estudo do processo em sua totalidade tem sido amplamente utilizado para explicar a sequência ordenada e progressiva no processo de internacionalização das Pequenas e Micro Empresas (PMEs). Contudo, importa ressaltar que estes estudos não conseguem explicar as razões que levam as empresas a iniciarem o processo. Outrossim, além do seu caráter determinista e a velocidade com que se apresentam as mudanças no entorno empresarial, sua capacidade explicativa permanece limitada (ASPELUND; MOEN, 2005), já que em determinadas situações as PMEs adotam estágios superiores em períodos de tempo relativamente curtos ou mesmo sem a necessidade de cobrir a totalidade das etapas iniciais (BLANCO, 2007).

Importante salientar que essas conclusões foram derivadas das análises efetuadas nas empresas suecas. Além disto, percebeu-se que, tais empresas, costumavam escolher os mercados próximos para iniciar suas operações no exterior e, que só saíam desse comportamento cauteloso de forma gradual e incremental. A tese básica por trás da linha de pesquisa é que as empresas tendem a se tornar internacionais de forma lenta. À medida que os

riscos previstos nas operações internacionais diminuem e há acúmulo de conhecimento e experiência torna-se mais fácil conseguir aumentar o volume de recursos no exterior. Esse modelo salienta que o âmbito de experiência representa um fator determinante para a expansão global de uma empresa e resulta em um comportamento seguro para o processo de internacionalização.

O conhecimento dos fatores determinantes do processo de internacionalização é imprescindível. Quando uma empresa atua com o foco no mercado doméstico, uma de suas preocupações recai nos fatores competitivos que determinam o seu sucesso, estando muitas vezes alheia às mudanças que ocorrem no cenário externo. O nível de complexidade dos fatores econômicos, culturais, políticos e tecnológicos em mercados externos é que irá determinar, não somente as oportunidades de desenvolvimento de novos negócios no exterior, mas principalmente, o grau de incerteza e conseqüentemente a percepção de risco de atuação, que é incisiva nestes novos ambientes (ANDERSEN, 1993; KEEGAN; GREEN 1999).

Os padrões de desenvolvimento econômico, infraestrutural, crescimento e saturação do mercado devem servir de alerta para as empresas. Em âmbito cultural é vital conhecer os hábitos de compra dos consumidores, os valores empresariais e nacionais e a maneira de fazer negócios merecem especial atenção por parte da empresa que deseja internacionalizar-se (STONER; FREEMAN, 1995).

Dentro desta linha de raciocínio, fica salientada a importância do conhecimento do mercado aliado à identificação das oportunidades e ameaças, além da busca de informações sobre o macroambiente do país de destino. Tais informações representam o conhecimento advindo da experiência e sua aquisição decorre das vivências nos mercados internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997; HILAL; HEMAIS, 2001; WHITELOCK, 2002; PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2004).

Andersen (1993) afirma que o modelo de Uppsala, ou modelo dinâmico de aprendizagem, representa um processo gradual, baseado no conhecimento através da experiência no mercado externo. A empresa passa da exploração de mercados fisicamente próximos e aumenta seu comprometimento gradualmente com outros mercados internacionais, ou seja, através de etapas. E, dentre estas se destacam as atividades de exportação, agenciamento, implantação de subsidiárias de vendas até o estabelecimento de unidades *fabris* no país escolhido (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997; VEIGA; ROCHA, 2001; HILAL; HEMAIS, 2001).

Andersen (1993) ainda acrescenta que o ponto focal do modelo de Uppsala é a distância psíquica definida por Johanson e Vahlne (1977), como a soma de fatores que

influenciam no fluxo de informações entre mercados, a diferença entre línguas, educação, práticas de negócios, cultura, desenvolvimento industrial entre outros. De acordo com Johanson e Vahlne (1977); Hilal e Hemais (2002) entende-se por distância psíquica e cultural a soma dos fatores que influenciam o fluxo de informações entre as empresas, os países e os envolvidos no processo de internacionalização. Estes fatores seriam os idiomas, a cultura, economia, arcabouço institucional e educacional, sistemas políticos e legais e patamares de desenvolvimento industrial diferenciados. Veiga e Rocha (2001, p. 02) ratificam estas assertivas quando mencionam que a escolha dos mercados pelas empresas em vias de internacionalização “[...] seria pautada pela percepção de distância cultural, iniciando-se a ação internacional pelos mercados culturalmente mais próximos”. Klein e Roth (1990) contribuem para tornar claro o conceito de distância psíquica ao destacarem alguns aspectos como, linguagem do país; práticas de negócios vigentes; ambiente econômico; sistema político-legal e infraestrutura de comunicação.

As pesquisas de Nordström e Vahlne (1985) e Nordström (1991) ampliaram o arcabouço teórico da escola de Uppsala ao introduzirem a importância do tamanho do mercado aliado a outros fatores econômicos ao processo de internacionalização da empresa. Além disto, estes autores confirmaram que não seria aconselhável a utilização do modelo de Uppsala em empresas que operassem em mercados com alto grau de internacionalização porque a presença da competição acirrada, além de outros fatores, poderia superar as vantagens atribuídas à distância psíquica. Johanson e Mattson (1987) ratificam esta afirmação quando dizem que o modelo de Uppsala é menos eficiente nos casos em que existe uma situação na qual o mercado e a firma são altamente internacionalizados.

Outros trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) detectaram a presença de uma cadeia de estabelecimento, também denominada de *establishment chain* e que representa a cadeia de operações desenvolvidas pelas empresas nos diferentes países que não apresentam atividades regulares de produção, exportação e vendas. Nos casos apontados por esses autores ficou salientado que as firmas iniciam a sua produção em um país estrangeiro após os estágios iniciais de exportação ou vendas através de um agente ou subsidiária de vendas.

A dinâmica natural e evolutiva da escola de Uppsala está ligada à questão das redes de relacionamentos (*networks*). Seus estudiosos enfatizam o desenvolvimento das *networks* industriais e explicam esse fenômeno como a rede de relacionamentos que se desenvolvem entre as empresas e os mercados industriais. Nesse sentido, Johanson e Mattsson (1988) são enfáticos ao afirmar que os fatores e as forças competitivas presentes nas indústrias com alto

grau de internacionalização dão ensejo à criação de um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada, que impeliria a firma à escolha de mercados e estratégias, muitas vezes, diferenciadas daquelas previstas pelo modelo tradicional de Uppsala. Tal fato seria possível em razão do estabelecimento de relacionamentos em *networks* com os países que são novos para a empresa. Em razão disto, estes relacionamentos, sejam eles de negócios (JOHANSON; SHARMA, 1987) ou pessoais (LINDQVIST, 1991) passam a servir de pontes para a entrada em outras *networks*.

Quando se referem à internacionalização, Johanson e Mattsson (1988) salientam o *link* existente e crescente entre as empresas e a indústria a que elas pertencem. E explicam que a atividade em que a empresa está inserida representa um conjunto de relações que estabelecem, mantêm e desenvolvem contato com clientes, distribuidores e fornecedores, configurando um mercado industrial. Essas relações definem diferentes tipos de redes, que a partir de suas características, possibilitam compreender o desenvolvimento da empresa. Desta forma, o grau de internacionalização da rede na qual a empresa está inserida e o grau dos membros que a compõe podem proporcionar informação e/ou conexões, que permitem explicar o processo de internacionalização de uma empresa (HADLEY; WILSON, 2003).

Johanson e Mattsson (1988) afirmam que um sistema industrial é aquele que está composto por empresas interconectadas na produção, distribuição e consumo de bens e serviços e que, a partir daí, é definida essa organização (industrial) como uma rede de relações entre empresas. Neste sistema existe uma divisão de trabalho que faz com que as empresas dependam umas das outras, mas também há a necessidade de uma coordenação das atividades. Portanto, a internacionalização da empresa dependerá mais do conjunto de relações que mantém na rede do que a posse de alguma vantagem específica (COVIELLO; MCAULEY, 1999).

A internacionalização poderá ser efetivada através de um processo contínuo que compreende três etapas, sujeitas ao tipo de relações que compõe a rede. Na etapa inicial, a empresa estabelece relações com os fornecedores, concorrentes e clientes nacionais que já estão internacionalizados (extensão). Na segunda etapa, a empresa inicia alguma conexão com os que já estão localizados nos mercados internacionais, aumentando assim o investimento de recursos (penetração). E, na última etapa, também denominada de integração internacional, se processa o desenvolvimento e estabelecimento de relações em direção a um número cada vez maior de mercados (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Ao encontro do exposto acima, Andersen (1993) enfatiza os dois modelos utilizados no processo de internacionalização, que resultam de pesquisas realizadas a partir da década de

1970. O primeiro modelo, mencionado na literatura como *Uppsala model (U-model)* foi desenvolvido pelos professores da Universidade de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977).

O segundo modelo, denominado *Inovation Model (I-model)*, ou modelo de estágios, considera cada estágio uma inovação da firma. A inovação é definida incluindo tanto melhorias na tecnologia quanto em métodos ou processos. Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam as necessidades tanto no mercado interno quanto no externo. Algumas abordagens do *I-model* levam em consideração a ação de agente externo como incentivador do início do processo. Em outras, ocorre uma ação interna parecendo haver maior interesse da empresa nos primeiros estágios. As diferenças, no entanto, refletem uma questão semântica sobre a natureza do processo de internacionalização, de acordo com Andersen (1993).

Outros modelos retratam as etapas sequenciais e alertam para o momento em que, estando o exportador comprometido, ele naturalmente poderá buscar, de acordo com o mercado atendido, a forma mais adequada de melhoria de sua performance, que poderá passar pela necessidade de investimentos no país cujo mercado é o principal destino de suas exportações (ANDERSEN, 1993). Nesta linha, a abordagem de Terpstra (1985) apresenta a internacionalização além da etapa de exportação indo até o investimento direto no exterior.

Contudo, muitos estudos, ora teóricos (ANDERSEN, 1993; CASSON, 1993;) ora empíricos (HEDLUND; KVERNELAND, 1984) surgiram e tentaram ajustar a explicação do processo de internacionalização para as novas condições do ambiente presente: maior integração internacional entre os mercados, redução do custo das viagens internacionais e a comunicação realçando a habilidade da empresa para coordenar as atividades no exterior e, a experiência disponível de gerência internacional. De forma comum, estes pesquisadores criticaram a abordagem sequencial como sendo eclética e mecânica, pois um previsível padrão linear, ordenado ou progressivo de desenvolvimento internacional nem sempre ocorre dentro e fora da empresa devido à variedade das fontes de doações, oportunidades de negócios e capacidades gerenciais. Deste modo, empresas podem saltar estágios de crescimento internacional que já foram observados no passado ou a internacionalização pode ocorrer sem a necessidade de obedecer a estágios (PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2004).

Portanto, o modelo de Uppsala; atualmente conhecido como escola nórdica de negócios internacionais, deriva de todo este arcabouço teórico que teve seu início na tradicional escola de Uppsala e, aos poucos, foi expandindo sua área de influência, passando a ser adotada inicialmente pelos países da região escandinava e desde então suas propostas

teóricas foram absorvidas pelo contexto empresarial, presente no mundo globalizado contemporâneo.

2.1.2 Pesquisa empírica sobre a internacionalização de empresas no Brasil

Com o objetivo de analisar os resultados da produção científica sobre a internacionalização das empresas no Brasil, dentro da abordagem de Uppsala, foram utilizados como base de estudo os artigos do Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – EnANPAD, do período de 2001 até 2007. De 161 trabalhos publicados neste período sobre internacionalização, foram selecionados e analisados 56 artigos que referenciavam a teoria de Uppsala.

No quadro 1 apresenta-se a ordem cronológica dos 56 artigos (EnANPAD 2001/2007).

Ordem	Referência ENANPAD	Autores	Ordem	Referência ENANPAD	Autores
1	GIN 755	Hilal e Hemais (2001)	29	ESOB 1433	Fernandes e Rocha (2005)
2	GIN 925	Medeiros; Gueiros; Araújo e Bezerra (2001)	30	ESOB 2217	Barbosa; Fuller e Ferreira (2005)
3	GIN 1003	Gueiros e Araújo (2001)	31	ESOB 2414	Grings e Rhoden (2005)
4	GIN 1010	Veiga e Rocha (2001)	32	ESOB 2449	Roth e Alberici (2005)
5	GIN 386	Rodrigues; Bufoni; Gomes e Gomes (2002)	33	ESOB 2542	Guedes e Faria (2005)
6	GIN 437	Rezende (2002)	34	ESOB 2723	Borini e Lacerda (2005)
7	GIN 813	Cyrino e Olivera Jr. (2002)	35	ESOA 2466	Sotto- Mayor Filho e Ferreira (2006)
8	GIN 1179	Rocha; Blundi e Dias (2002)	36	ESOB 432	Child e Rodrigues (2006)
9	GIN 1507	Freitas; Blundi e Casotti (2002)	37	ESOB 556	Chtourou; Barin-Cruz e Delgado (2006)
10	GIN 1870	Rocha e Mello (2002)	38	ESOB 601	Fleury e Fleury (2006)
11	GIN 319	Paiva e Hexsel (2003)	39	ESOB 607	Dib e Carneiro (2006)
12	GIN 393	Rezende (2003)	40	ESOB 758	Carneiro (2006)
13	GIN 1624	Cyrino e Oliveira Jr. (2003)	41	ESOB 871	Pereira; Araújo e Gomes (2006)
14	GIN 1738	Candia (2003)	42	ESOB 1031	Sayão; Tanure e Duarte (2006)
15	GIN 106	Carneiro e Hemais (2004)	43	ESOB 1084	Honório e Rodrigues (2006)
16	GIN 166	Rezende (2004)	44	ESOB 1891	Carvalho e Paes (2006)
17	GIN 586	Cabral e Silva Jr. (2004)	45	ESOB 525	Honório (2007)
18	GIN 736	Cassol; Alperstedt e Leite (2004)	46	ESOB 731	Aguzzoli; Lengler e Manfredini (2007)

Continua...

Continuação...

Ordem	Referência ENANPAD	Autores	Ordem	Referência ENANPAD	Autores
19	GIN 1656	Ruiz (2004)	47	ESOB 1165	Versiani e Rezende (2007)
20	GIN 1724	Soares; Zourabich; Vili e Ipiranga (2004)	48	ESOB 1693	Silva; Ruediger e Riccio (2007)
21	ESOB 338	Machado (2005)	49	ESOB 2069	Kim e Steiner Neto (2007)
22	ESOB 356	Machado e Pletsch (2005)	50	ESOB 2148	Barcellos <i>et al.</i> (2007)
23	ESOB 389	Rezende e Versiani (2005)	51	ESOB 2257	Forte e Moreira (2007)
24	ESOB 573	Garcia e Lima (2005)	52	ESOB 2462	Silva (2007)
25	ESOB 712	Child e Rodrigues (2005)	53	ESOB 2585	Child e Rodrigues (2007)
26	ESOB 740	Honório e Rodrigues (2005)	54	ESOB 2618	Oliveira e Kovacs (2007)
27	ESOB 795	Forte e Sette Jr. (2005)	55	ESOB 2679	Guedes (2007)
28	ESOB 1377	Rocha; Mello; Dib e Maculan (2005)	56	ESOB 3261	Hernandes e Silva (2007)

Quadro 1: Artigos estudados com numeração apresentada no evento EnANPAD de 2001/2007 com os respectivos nomes dos autores

Em virtude do grande número de informações, além da restrição de espaço, e com vistas a facilitar o entendimento do leitor, procurou-se selecionar os resultados da pesquisa em categorias, que foram escolhidos com similitude de propósitos e das conclusões apresentadas. Portanto, com a análise destes 56 artigos, verificou-se que os trabalhos enfatizavam dois aspectos: processos de internacionalização e estratégias organizacionais; assim agrupados para melhor compreensão dos artigos, cujos resultados são apresentados em seguida.

2.1.2.1 Processos de internacionalização (pesquisa empírica)

Hilal e Hemais (2001); e Ipiranga *et al.* (2004) investigam o processo evolutivo da escola de Uppsala e fazem uma análise das abordagens focadas pelos seguidores deste modelo: abertura de mercados, organizações informais, *networks* pessoais e estrutura de poder. A pesquisa está calcada em duas vertentes. Na primeira revela-se o processo de aquisição de conhecimento com a experiência em fazer negócios no exterior, e a segunda tem como foco as variáveis estruturais em âmbito industrial com vistas à explicação do referido processo. Dib e Carneiro (2006) contribuem para responder questões básicas: por que, o que, quando, onde e como as empresas internacionalizam suas atividades.

Medeiros; Gueiros; Araújo e Bezerra (2001); Veiga e Rocha, (2001); Grings e Rhoden (2005) tendem a apontar para uma similaridade de foco, ou seja, os autores analisam e interpretam os controles gerenciais e estratégias utilizadas pelas empresas com vistas a um

entendimento maior da dinâmica do processo de internacionalização, seja ele motivado pelo fator econômico ou comportamental. Segundo os resultados dos estudos empíricos em empresas, o modelo de Uppsala não explica adequadamente o processo de internacionalização adotado.

Garcia e Lima (2005) têm como objetivo analisar a viabilidade da utilização de consórcios, ou seja, implantar parcerias entre empresas que estão pretendendo a internacionalização, além de examinar o processo de internacionalização das grandes firmas estrangeiras. Os resultados da pesquisa apontam que os consórcios de exportação atuam positivamente ao ensinar empresas a atuarem em cooperação, desenvolverem trabalhos em equipe e com solidariedade.

Na pesquisa realizada por Child e Rodrigues (2005), em estudos voltados à verificação dos padrões e motivos que levaram grandes firmas chinesas a investir além-mar, compara-se os fatos que parecem influenciar a internacionalização destas firmas com aqueles que são enfatizados nas teorias vigentes e salientam que; com base no arcabouço teórico, as firmas chinesas buscam bens tecnológicos e de marca para criar uma posição competitiva nos mercados internacionais.

Child e Rodrigues (2005); Forte e Sette Jr. (2005, p. 01) analisaram o estágio de internacionalização de empresas exportadoras brasileiras “a luz dos modelos tradicionais (*U-Model* e *I-Model*), em comparação ao grau de internacionalização baseado no modelo adotado por Sullivan (1994)”. Constatou-se que as empresas têxteis se encontram, ainda, em baixo grau de internacionalização, existindo um longo caminho a ser percorrido.

Roselino e Diegues (2006) referem-se à análise do processo de internacionalização de firmas de prestação de serviços em tecnologia de informação (TI) brasileiras. Com a finalidade de determinar suas motivações e adaptação aos modelos presentes nas teorias existentes, citam como resultados que o fato motivador encontra-se, em primeiro lugar, no propósito de crescimento dessas firmas, respaldado no espírito empreendedor e na ousadia dos seus gestores e a constatação de que estas empresas adotaram o modelo de internacionalização de inovação *Inovation Model (I-Model)*.

Rezende (2003) trabalhou de uma forma ampla e analisou os processos de continuidade e descontinuidade da internacionalização, enquanto Candia (2003) focou-se no processo de internacionalização de uma grande firma brasileira. Entretanto, os autores chegaram a um mesmo resultado, isto é, ambos apontaram para a necessidade de outros estudos sobre a internacionalização das empresas brasileiras.

A pesquisa desenvolvida por Cyrino e Oliveira Jr. (2003) teve como objetivo entender melhor o contexto e as estratégias adotadas pelas companhias brasileiras que estão internacionalizando suas operações e as razões que levam outras muitas empresas brasileiras a não considerar a possibilidade de internacionalização. Cumpre salientar os resultados encontrados por Cyrino e Oliveira Jr. (2003), quando apresentam um quadro amplo das empresas brasileiras e seus estágios de internacionalização e apontam a falta de financiamento acompanhada das oportunidades do mercado interno. Em consonância com este estudo, Fleury e Fleury (2006); Chtourou, Barin-Cruz e Delgado (2006); Oliveira, Kovacs e Moraes (2006) revelam que a ausência de parcerias com outras empresas brasileiras; a não influência do governo e a dificuldade em vencer os desafios informacionais representam algumas das dificuldades que estão sendo enfrentadas e vencidas pelas empresas brasileiras, em processo de internacionalização, graças à competência em termos de aprendizado e na forma de reagir rapidamente aos desafios e oportunidades.

O trabalho apresentado por Freitas, Blundi e Cassotti (2002) teve como objetivo explicar como o comportamento peculiar de um país pode ser transformado em diferencial competitivo num processo de internacionalização. O estudo de caso revelou que as estratégias utilizadas pela empresa estudada, ainda que confrontada com a literatura tradicional, cujos indicadores apontam para a necessidade em se adaptar à cultura do país em que vai se estabelecer foi o fator decisivo no sucesso da empresa pesquisada. Os autores demonstraram a viabilidade da utilização de certas peculiaridades brasileiras em outro país e a transformação de tal fato em sua principal vantagem competitiva. Cabe ressaltar a afirmação de Sayão, Tanure e Duarte (2006) acerca da importância do comportamento dos envolvidos neste processo e a forma como definem a nova realidade, pois a nova estrutura corre o risco de ser aceita ou rejeitada.

Silva (2007) investigou como ocorreu o processo de decisão de internacionalização de uma determinada empresa. Os resultados confirmaram dados obtidos por autores consagrados de que o empreendedor é o principal elemento na decisão de internacionalização, decorrente da identificação das vantagens competitivas da firma. Versiani e Rezende (2007) focaram seus estudos na tentativa de entender a dinâmica de inserção e desenvolvimento das empresas brasileiras no mercado internacional via exportações e apresentaram como resultados que o processo de internacionalização é iniciado em virtude das limitações do mercado doméstico.

Em relação aos resultados relacionados às multinacionais (MCNs), Rezende (2003), Versiani e Rezende (2005) examinam e constata os efeitos da interdependência do processo de internacionalização dentro das redes nas quais as empresas se desenvolvem. Rezende

(2003) faz um paralelo entre a literatura acerca do processo de internacionalização e a literatura sobre o desenvolvimento das multinacionais e subsidiárias e aponta que a conceituação das MCNs como tecnologias integradas (LCSs) abre espaço para endereçar simultaneamente assuntos de independência e interdependência do processo de internacionalização dentro das MCNs. Isto significa que o número de processos de internacionalização desenvolve-se assimetricamente dentro da rede das multinacionais. Neste caso, as LCSs representam um sistema aberto em que o conhecimento adquirido e as deliberações são compartilhados pelos atores. Nos pontos críticos, um processo de internacionalização pode influenciar e ser influenciado por outro processo de internacionalização e, como resultado, o seu padrão de evolução poderá variar em termos de uniformidade, direção e ritmo. No tocante aos papéis das áreas funcionais das subsidiárias, Borini e Lacerda (2005); Aguzzoli, Lengler e Manfredini (2007) verificaram que são utilizadas políticas estratégicas diferenciadas dependendo da área organizacional em questão. Por exemplo, as áreas de *marketing*, gestão de pessoas e de engenharia adotam as políticas e práticas advindas da matriz.

Barcellos *et al.* (2007) apresentaram como objetivo propor um instrumento de avaliação para medir o grau de internacionalização das empresas brasileiras e, em seguida, aplicaram a metodologia nas vinte e quatro empresas selecionadas para a pesquisa. A ferramenta aplicada com base nos indicadores selecionados apontou as exportações como respaldos internacionais destas empresas.

2.1.2.2 Estratégias organizacionais (pesquisas empíricas)

Referindo-se à dinâmica interna das empresas percebe-se que os autores tiveram como foco a análise do impacto provocado pelo processo de internacionalização nos sistemas de controle gerencial, conforme resultados apontados por Rodrigues; Bufoni; Gomes e Gomes (2002); Rocha; Blundi e Dias (2002); Rocha e Mello (2002); Rezende (2003); Cyrino e Oliveira Jr. (2003); Pereira; Araújo e Gomes (2006); e Guedes, (2008). Estes autores salientam que embora os resultados obtidos não possam ser generalizados encontram similaridade em alguns aspectos da literatura, em especial com os modelos de internacionalização nos sistemas de controle, além da tendência em adotar o sistema contínuo na dinâmica do processo de internacionalização.

Em consonância com a literatura tradicional, Cyrino e Oliveira Jr. (2003) levantaram dados nas mil maiores empresas de capital (brasileiras), cujos resultados indicam a relação

entre experiência e disposição para assumir riscos apresentados e a acumulação de conhecimento adquirido. “Especificamente sobre os resultados, a análise reforça a hipótese de que a acumulação de conhecimento através de operações internacionais tem um efeito positivo na adoção de estratégias de entrada mais comprometida” (CYRINO; OLIVEIRA JR., 2002, p. 10). Rocha, Blundi e Dias (2002) ressaltam a importância da relação entre diferentes atividades internas e externas no processo de internacionalização da empresa e afirmam que padrões diferenciados dependem do tipo de produto com que a empresa trabalha. Da mesma forma, Carneiro e Hemais (2004,) nos trabalhos sobre internacionalização de serviços, revelam que circunstâncias diversas limitam a liberdade das empresas em optarem por países psicologicamente próximos. Assim, serviços de contabilidade, manutenção industrial, financeiros e de propaganda, entre outros, são menos sujeitos aos pressupostos de expansão para países psicologicamente próximos indicados no modelo de Uppsala. Nesse sentido, Carneiro (2006) acrescenta a necessidade de identificar as dimensões dos serviços e características que podem ajudar a explicar diferenças entre produtos e serviços de internacionalização.

Os resultados encontrados por Rocha, Mello, Dib e Maculam (2005) em empresas de *software* permitem que seja afirmado que embora caracterizadas como nascidas globais, o desenvolvimento encontrado neste universo não contraria a teoria comportamental de internacionalização de Uppsala.

Paiva e Hexsel (2003); Cabral e Silva Jr. (2004); e Ruiz (2004), com foco nas exportações, identificaram os fatores críticos relativos ao *marketing* estratégico que diferenciam as pequenas e médias empresas brasileiras, tanto aquelas que exportam continuamente quanto as que o fazem esporadicamente. Fatores estes, que impactam na expansão de exportação de uma firma visando sua organização. Kim e Steiner Neto (2007) ampliam essa avaliação ao apontarem os resultados obtidos em duzentos e cinquenta empresas paranaenses, sinalizando que a maioria delas utiliza a exportação como principal estratégia de internacionalização. Silva, Ruediger e Riccio (2007) afirmam que situação semelhante acontece com empresas brasileiras ligadas ao agronegócio.

Roth e Alberici (2005) apontam a importância em identificar o âmbito de adaptação das estratégias de *marketing* internacional ao produto a ser colocado no mercado. Fernandes e Rocha (2005) e Honório e Rodrigues (2006) contribuem ao sugerir um modelo teórico-analítico a fim de orientar as firmas que tenham interesse em se internacionalizar e, estes estudos favorecem o entendimento e mensuração da estratégia de internacionalização de uma empresa quando decide entrar no mercado externo.

Honório e Rodrigues (2006) procuraram identificar os fatores organizacionais que influenciavam no processo estratégico da internacionalização e concluíram que tal processo era totalmente controlado pela alta administração, e que o tamanho da firma foi o elemento influenciador na escolha das estratégias internacionais. O grau de internacionalização das empresas pesquisadas (700 das maiores empresas exportadoras em 2004 classificadas em uma base de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) foi influenciado por estratégias organizacionais aliadas à experiência adquirida no mercado internacional.

Barbosa, Fuller e Ferreira (2005) vão além ao apresentar a abordagem de relacionamento em rede como base para o desenvolvimento de uma teoria de internacionalização para as pequenas e médias empresas. Forte e Moreira (2007) contribuem com uma análise da evolução das estratégias de internacionalização e do grau de internacionalização de acordo com o perfil das empresas exportadoras e ainda acrescentam que, no momento de entrada, quanto maior o grau de internacionalização, menos complexas serão as estratégias a serem adotadas. Hernandez e Silva (2007) ressaltam na sua pesquisa, que o posicionamento estratégico do processo de internacionalização foi influenciado pelo significado atribuído pelos dirigentes organizacionais à internacionalização e pelo acesso a recursos disponíveis e potenciais visualizados pelos dirigentes.

Os estudos de Machado (2005) e Machado e Pletsch (2005) são complementares, pois no primeiro caso é feita uma revisão analítica das principais classificações científicas propostas em estudos para determinar o envolvimento de uma empresa com a atividade de exportação e as medidas de desempenho exportador que ajudam a construir essa tipologia. As características de cada estágio de envolvimento exportador proposta nas classificações podem servir para a customização dos programas oficiais de apoio às exportações garantindo, desta forma, um grau maior de eficácia destes programas. No segundo estudo, os autores identificam e analisam os motivos que levaram vinte e três micro e pequenas empresas, no ano de 2003, a não utilização dos recursos do Programa de Financiamento às Exportações (PROEX) e, que podem ser atribuídos à excessiva burocracia da União, exigências de garantias internacionais e desconhecimento da proposta do programa, entre outros. Estas conclusões reforçam os resultados de Cassol, Alperstedt e Leite (2004), que elaboraram estudos acerca da percepção dos empresários das empresas exportadoras quanto aos aspectos restritivos ao incremento da atividade exportadora. Guedes e Faria (2005) contribuem para o fortalecimento e legitimação da área de gestão internacional quando sugerem uma abordagem interdisciplinar de pesquisa com múltiplos níveis de análise.

Child e Rodrigues (2006) voltaram seus estudos à identificação dos fatores de interesse das empresas britânicas pelo mercado brasileiro e concluíram que se deve criar uma rede de relacionamentos baseada na confiança para a internacionalização das pequenas e médias empresas. Esclarecem que é importante a presença de uma superioridade técnica, mas não é suficiente para facilitar as transações comerciais necessárias. Calçados nos resultados encontrados no ano de 2006, Child e Rodrigues (2007) ampliaram o foco de análise e abordaram a relevância da confiança internacional a partir das evidências encontradas no estudo efetuado nas pequenas e médias empresas britânicas que exportam para o Brasil. Neste trabalho, os autores salientam a necessidade de se formar uma rede de relacionamentos baseada na confiança a fim de facilitar o processo de internacionalização.

Com o advento do novo milênio, o número de jovens empresas que está passando pela experiência da internacionalização rápida parece ter aumentado e, por essa razão, um melhor entendimento deste processo se faz necessário tanto para pesquisadores quanto para praticantes (SHARADER; OVIATT; MCDUGALL, 2000).

As estratégias de internacionalização podem apresentar o contexto mundial e brasileiro utilizado pelas empresas neste processo.

2.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A “estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional” (SILVEIRA JR.; VIVACQUA, 1996, p. 13). Para justificar esta definição, Lastres e Ferraz (1999, p. 35) afirmam “que as mudanças fundamentais nas formas de gestão e de organização empresarial geram maior flexibilidade e maior integração das diferentes funções da empresa (pesquisa, produção, administração, *marketing* etc.)”, assim como maior interligação de empresas (destacando-se os casos de integração entre usuários, produtores, fornecedores e prestadores de serviços) e destas com outras instituições, estabelecendo-se novos padrões de relacionamento.

Perante o mundo globalizado, a concorrência acirrada e o mercado exigente, a vantagem competitiva nas empresas dar-se-á mediante adoção de estratégias internacionais e escolha do modo de entrada no novo mercado (VEIGA; ROCHA, 2001; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Quando se refere ao planejamento e desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional, Porter (1996, p. 259) sugere que se leve em conta as diferenças entre a competição que ocorre no mercado internacional e aquela do mercado interno. “Estas

diferenças estão relacionadas ao fator custo, às circunstâncias próprias dos mercados externos, às posições dos governos de outros países, às metas, aos recursos e à capacidade da empresa de supervisionar concorrentes estrangeiros”.

De acordo com Porter (1990), devido à complexidade que poderá ser encontrada em outros mercados, relativa à economia, cultura, tecnologia e riscos nesta atuação, a análise destes fatores é fundamental para elaboração de estratégias que busquem vantagem competitiva, que será o diferencial no mercado exterior.

Almeida e Lara (2005, p. 22), referindo-se ao fator tecnológico incorporado nas atividades das empresas, afirmam que os “fatores tecnológicos desempenham um papel de destaque no contexto dos negócios internacionais, especialmente porque os avanços, nesta área, tornam-se cada vez mais acelerados e muitas vezes não podem ser transferidos sem adaptação”.

Conforme Keegan e Green (1999), para que as empresas sejam bem sucedidas no exterior, é de fundamental importância a formulação de estratégias de internacionalização para que o desenvolvimento e crescimento se mantenham nos novos mercados internacionais.

Teoricamente existem vários modelos que procuram explicar a decisão estratégica de internacionalização das organizações, mas um modelo interessante, conforme Kraus, (2000, p. 112), é o desenvolvido pela Universidade Sueca de Uppsala, que dimensiona em quatro estágios distintos o processo de expansão empresarial: estágio 1 = atividades não regulares de exportação; estágio 2 = exportação via representantes independentes (agentes de comércio); estágio 3 = implantação de uma subsidiária de vendas no exterior; e estágio 4 = construção de uma planta no exterior.

Uma empresa que adota a internacionalização como estratégia para o crescimento de seus negócios, tem basicamente as seguintes opções: atuação isolada ou independente; criação de subsidiárias e colaboração com outras empresas. Na atuação isolada a exportação é a forma simples de internacionalização, embora necessite empenho dos envolvidos ou a contratação de uma *trading* (que poderá contatar diretamente os clientes, tratar da documentação e transporte das mercadorias), até a criação de uma subsidiária comercial, passando pelo recurso de agentes, distribuidores e equipes de vendas nestes mercados. A criação de subsidiárias oferece como principais vantagens a distribuição, maiores informações sobre o mercado e ações promocionais que aumentam a competitividade (BRITO, 1993).

Na gestão das subsidiárias devem-se considerar riscos e desvantagens referentes ao material humano e investimentos; pondera Boddewyn (1985). Kotabe e Helsen (2000) contribuem com o tema quando selecionam as diversas formas de penetração no mercado

internacional e as classificam da seguinte forma: exportação, licenciamento, *franchising*, contrato de produção, *joint venture* e implantação de subsidiárias. Temas estes, detalhados no próximo item.

2.2.1 Internacionalização: formas de entrada no mercado externo (desempenho internacional)

Dentre todas as modalidades para entrada nos mercados externos destaca-se a exportação, pois é considerado o meio mais viável e eficiente de se internacionalizar uma empresa quando esta ainda não possui gestão habilitada, não realiza grandes negócios e não possui conhecimento de outros mercados, conforme (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). De acordo com estes autores, as pequenas empresas durante o processo de exportação podem apresentar dificuldades devido à inexperiência e ao pouco conhecimento dos mercados, porém têm duas vantagens em relação às grandes organizações: a agilidade de resposta que oportuniza novos negócios e o envolvimento personalizado nos negócios que dão sustentação para um relacionamento em longo prazo baseado na confiança. Brito (1993); Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) enfatizam que estas vantagens não devem ser entendidas como competitivas universais ou válidas para qualquer segmento, mas são importantes observações que devem ser lembradas por aqueles que estão na direção das pequenas e médias empresas. Kotabe e Helsén (2000) acrescentam que as exportações podem ser diretas e indiretas. Na exportação direta a negociação é realizada pela própria empresa através de um intermediário com sede no mercado externo. No caso da exportação indireta a empresa lança mão de um intermediário sediado no país e adota o auxílio de uma empresa especializada em exportação, uma *trading* ou um corretor.

O licenciamento na visão de Brito (1993) ocorre quando a empresa denominada licenciadora cede à outra empresa denominada concessionária o direito de produzir e comercializar um produto ou serviço dentro de uma área fixada e situações contratuais. Para Contractor e Lorange (1988) esta estratégia representa ao licenciador menos investimentos e acesso a outros mercados e para o concessionário dentre as vantagens estão os acessos a tecnologias, produtos ou marcas já testados em outros países.

Como contribuição, Kotabe e Helsén (2000) salientam que este é um dos meios de penetração no mercado externo que oferece maior rentabilidade, pois não requer a aplicação de muitos recursos, fato este que dá a oportunidade de expansão para pequenas empresas e contorna barreiras à exportação. Para os autores, no licenciamento, a estratégia utilizada pela

empresa envolve o oferecimento de ativos à empresa estrangeira envolvida na negociação e o recebimento, em contrapartida, dos *royalties* pela sua utilização.

A franquia é uma modalidade que apresenta semelhanças ao processo de licenciamento, pois se trata de um acordo comercial através do qual o franqueador permite que o franqueado exerça,

o direito de uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de *royalties* [...] Os benefícios da franquia são a possibilidade de expansão, para o exterior, de uma fórmula de negócio de sucesso no mercado interno, com um investimento mínimo. O contrato de produção é a forma de penetração na qual a empresa negocia com um fabricante local a industrialização de partes e peças ou de um produto inteiro. A redução de custos é o principal benefício deste mecanismo, podendo ser atingida através da utilização de processos de produção de mão-de-obra intensiva, viáveis em países com baixos padrões salariais (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 254).

O sistema de franquias tenta combinar as vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário com a eficiência da centralização da tomada de decisões, característica da operação de cadeias de lojas. Levy e Weitz (2000, p. 634) apontam as vantagens e desvantagens do sistema de franquias:

[...] as principais vantagens do sistema de franquias para o franqueado são: método de negócio comprovado; treinamentos e manuais disponíveis; nome e imagem conhecidos; obtenção de economia de escala em virtude de compras terceirizadas. As desvantagens referem-se à falta de flexibilidade e às restrições impostas pelo franqueador para a condução do negócio.

Nesta modalidade, o franqueado obtém o direito de explorar um produto, serviço, marca ou tecnologia dentro de determinada área de um franqueador. Além da licença o franqueado usufrui da reputação e técnica do franqueador que dá toda assistência na gestão financeira e comercial (BRITO, 1993).

Quinn (1999) afirma que a internacionalização tem sido estimulada por uma variedade de motivos, alguns mais ou menos relevantes em diferentes períodos. Os custos e os riscos de desenvolver e administrar operações internacionais são muitos e a franquia representa uma maneira de minimizar estes problemas.

O modelo brasileiro de franquia é sinônimo de sucesso. As franquias brasileiras adotaram o conceito, aprenderam a superar as dificuldades e transformaram suas empresas em grandes redes. Tudo isso fez com que o Brasil ganhasse respeito em âmbito internacional. Exportar franquias tem sido uma alternativa para as franqueadoras (principalmente aquelas que já atingiram um bom crescimento no país) e evitaram estagnação. A expansão internacional é uma opção atraente para as empresas continuarem crescendo serem reconhecidas internacionalmente e consolidar suas marcas e operações (GLOBAL FRANCHISE, 2007, p. 02).

Outra modalidade de entrada no mercado externo, denominada subcontratação, consiste na terceirização de produtos ou parte de produtos a outra empresa com base em especificações já pré-estabelecidas pela contratante. São fixados entre ambos os contratos legais, para que os produtos ou operações obedeçam às normas de fabricação e utilização do *know-how* tecnológico, máquinas e equipamentos. As grandes empresas japonesas (Mitsubishi, Sumitomo, Mitsui etc.) foram pioneiras e desenvolveram através de ideias claras e processos simples a subcontratação internacional (BRITO, 1993).

Quando se refere às *joint ventures*, Lorange e Roos (1996) são enfáticos ao afirmar que através de tal modalidade se obtêm múltiplas vantagens, como, redução de custos que diminuem a necessidade de financiamentos, acesso às gestões inovadoras, novos mercados, novas tecnologias etc. Os autores ainda acrescentam que nesta forma de entrada a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e demais recursos com sócios, empresas e autoridades da localidade visando o estabelecimento de uma nova entidade no mercado almejado. De acordo com Kotabe e Helsen (2000) os benefícios oriundos desta modalidade são: grande possibilidade de retorno do capital investido e maior controle nas operações. A *joint venture* distingue-se de outros modos de cooperação devido a sua autonomia jurídica, gestão compartilhada, partilha de lucros e prejuízos com a empresa que a originou (ANDERSON; FORSGREN; HOLM, 2002).

Outro modo de entrada no mercado internacional é o consórcio. Este caso consiste na associação de várias empresas dando origem à criação de uma nova organização. Embora, por vezes, se possa confundir com uma *joint venture*, o termo consórcio é, em geral, reservado para ações de natureza comercial (WELCH; WELCH, 1996).

A colaboração informal nas empresas também é considerada uma forma de entrada nos mercados internacionais e acontece com a rede de relacionamentos construída através da frequência de contatos e interação com clientes, fornecedores, concorrentes, organismos estatais, instituições financeiras, clientes de clientes etc. Assim, desenvolve-se “uma confiança mútua que poderá propiciar vantagens quer ao nível da estabilidade e segurança do negócio bem como ao nível da eficiência e produtividade fruto de uma melhor coordenação das atividades” (BRITO, 1993, p. 13); propiciada pela cooperação sem haver um documento. Os relacionamentos num processo de internacionalização de uma empresa são estratégicos e de fundamental importância para a formação de parcerias internacionais que favorecem o acesso a recursos, conhecimentos através da troca de experiências e novos mercados (JOHANSON; MATTSSON, 1998).

O principal meio de expansão internacional das empresas tem sido as alianças estratégicas, em âmbito corporativo, para alcançar sinergia com parcerias, recursos e competências para agregar retornos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Deitel (2001) observa que o acesso fácil aos mercados das empresas nascidas dentro de um processo global pode afetar a compreensão do processo de internacionalização, e para tanto chama a atenção à necessidade de os executivos entenderem claramente a realidade em que estão envolvidos, para poderem com eficácia, desenvolver estratégias e políticas de gestão.

A colaboração das empresas entre si é uma atuação intermediária entre o trabalho isolado de uma empresa e a criação de subsidiárias, em que se utilizam vantagens de todos os modos de atuação (HENNART, 1989; LORANGE; ROOS, 1996).

Estar em cooperação com outras empresas (fornecedores e outros parceiros na cadeia de valor) no fluxo de informações, complexidade tecnológica, aceleração do ciclo de vida dos produtos e maior rapidez das mudanças no mercado representa flexibilidade e vantagem competitiva nos negócios entre as partes (BRITO, 1993; PORTER, 1996; DEIEL, 2001; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Kotabe e Helsen (2000) indicam que as empresas que pretendem entrar no mercado externo detendo o controle total do negócio utilizam-se de subsidiárias da matriz no mercado alvo. Os benefícios decorrentes de tal estratégia se apresentam através de maior rapidez na abertura dos mercados, maiores taxas de retorno, gerência e controle dos processos, e maior gerenciamento em *marketing*, suprimento e produção.

Na visão de Björkman e Forsgren (2000), a teoria das redes ou *networks* vai além dos fatores econômicos para explicar o processo de internacionalização das empresas e, focaliza com maior ênfase os laços sociais e cognitivos estabelecidos entre os diversos atores envolvidos nos negócios. De acordo com estes autores, a rede ou *network* é o fator fundamental e determinante para dar a base necessária ao contexto dos negócios como um todo. Desta forma, o grau de internacionalização de uma empresa é percebido, não pelos recursos que aloca em outros países, mas principalmente, pelo grau de inserção que a sua rede (*network*) apresenta no exterior. De acordo com Andersson, Johanson e Vahlne (1997), a busca de construção de uma rede de relacionamentos sólida no exterior se sobrepõe ao processo de implantação de unidades de produção além-fronteiras.

O processo evolutivo do pensamento da Escola de Uppsala emerge no conceito de *networks*, a partir do momento em que a internacionalização não é vista apenas como uma expansão e transferência de atividades de produção e comercialização para o exterior, mas incorpora a exploração de redes de relacionamento potenciais por entre fronteiras (OLIVEIRA; KOVACS; MORAES, 2006, p. 32).

Para muitos autores, o enfoque de redes de Johanson e Mattsson (1988) se destaca dentro do conjunto de trabalhos sobre internacionalização de empresas recentes. Isto não se deve a sua recente publicação, mas porque influenciaram enfoques posteriores, tais como, novas empresas internacionais (NEI) e distritais. Madsen e Servais (1997) sugerem que as novas empresas internacionais são em boa parte o fruto das redes nas quais se encontram inseridas.

Estudos sobre empresas brasileiras revelam que dentre as estratégias de internacionalização, se comparadas em volumes comerciais, a exportação é preponderante, principalmente nas atividades iniciais com o mercado internacional (VEIGA; ROCHA, 2001; ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Uma das áreas que se destaca no mercado mundial, internacionalizando produtos e processos é o setor têxtil. Registra-se atualmente, segundo o Instituto de Estudos de *Marketing* Industrial (IEMI, 2008), uma significativa expansão do mercado têxtil mundial, tanto com relação à produção, quanto ao comércio entre grandes países produtores e consumidores, caracterizando-se, dentre outros fatores, pelo aumento do número de consumidores e de renda nos países desenvolvidos, e pela abertura dos mercados ao comércio internacional. Detalhes sobre este mercado e sua importância são apresentados no próximo capítulo.

3 EVOLUÇÃO DO SETOR TÊXTIL

Pieron e Strachman (2005) afirmam que a indústria têxtil é formada pelas atividades que envolvem a transformação de fibras têxteis em fios e tecidos. O setor têxtil é assim definido:

o setor têxtil, que se estende desde a produção de fios, até a transformação de tecidos e malhas em bens de consumo de primeira necessidade, absolutamente imprescindíveis à vida dos seres humanos, qualquer que seja o seu grau de desenvolvimento, é, no Brasil, um setor extremamente complexo e de notável importância (PRADO In: IEM I, 2008, p. 10).

Segundo o BNDES (2008), a cadeia produtiva têxtil pode ser representada de acordo com a figura 2:

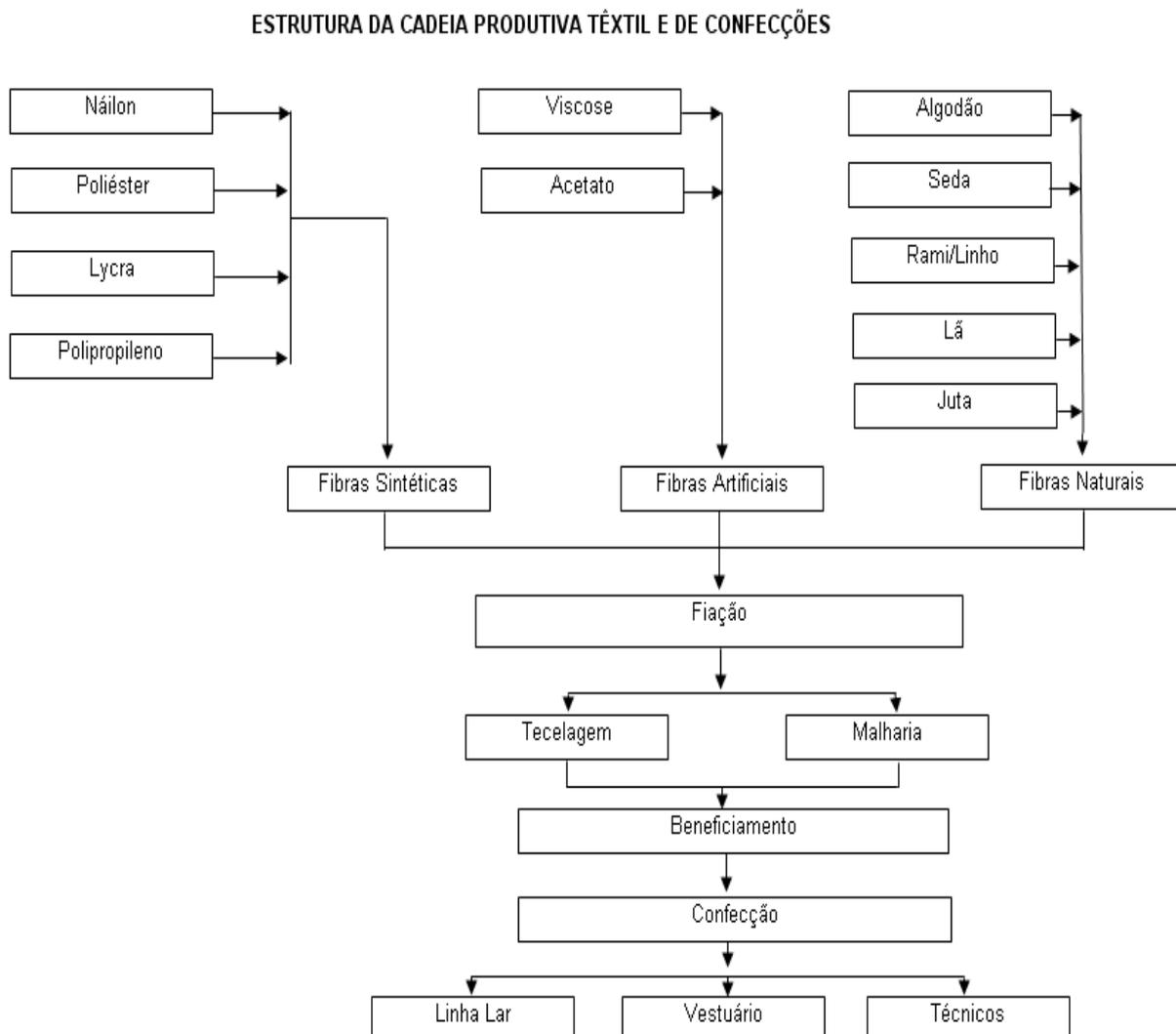


Figura 2: Estrutura da cadeia produtiva têxtil e de confecções

Fonte: BNDES (2008, p. 02).

Este processo de produção é formado por várias etapas, tais como, a transformação e beneficiamento da matéria-prima natural, a produção de fios, tecido, confecção e acabamento.

As fibras são as principais matérias-primas no setor têxtil, quer sejam naturais, artificiais ou sintéticas. As fibras artificiais são fabricadas a partir de produtos naturais de composição macromolecular (animal/vegetal) como a viscose e o acetato de celulose. As fibras sintéticas são criações químicas, com alto grau de polimerização, obtidas por síntese a partir da hulha ou petróleo, como o propileno e o orlon. Na década de 1970, a tendência mundial foi a substituição das matérias-primas naturais pelas químicas. No entanto, surgiram medidas governamentais para garantir o uso obrigatório de fibras naturais na composição dos tecidos, como forma de preservar a matéria-prima nativa (IEMI, 2008).

Para melhor compreender a evolução do setor têxtil, faz-se necessário identificar a configuração do setor em âmbito mundial, apontar quais resultados têm sido alcançados no Brasil, e que importância eles possuem para a economia brasileira. Ressalta-se o desempenho do mercado têxtil catarinense, com especificidade às empresas do Médio Vale do Itajaí, por apresentar aspectos conceituais e de evolução significativas ao mercado nacional. Apresentam-se as mudanças nos padrões de competição, as vantagens competitivas e as novas tendências do setor.

3.1 CONFIGURAÇÃO DO SETOR TÊXTIL NO MUNDO

Segundo Pereira, Araújo e Gomes (2006, p. 05) em sua evolução histórica, o comércio internacional teve sua origem e expansão autossustentada pelo aumento das produções agrícolas e industriais, especialização, divisão do trabalho e vantagens comparativas de troca. “A revolução comercial nasceu e firmou-se com o colonialismo, o imperialismo predatório e a imposição mercantilista ao comércio internacional”.

Entretanto, com a decadência do poder militar, até então fonte de hegemonia mundial, os Estados passaram a buscar a ampliação e a consolidação de espaços econômicos como forma de adquirirem relevância no cenário das relações internacionais. Assim, a competição global deixou de ser estratégico-militar para ser estratégico-econômica, criando um novo paradigma para toda a sociedade e, de forma específica, constituindo um ambiente complexo e amplo para as organizações.

Em âmbito mundial, o complexo têxtil, englobando a produção de fibras (naturais, artificiais ou sintéticas), fiação, tecelagem, malharia, acabamento e confecção, vem passando

por transformações estruturais, acompanhando a evolução da microeletrônica, que permitiu a automação e o conseqüente aumento de produtividade em várias etapas do processo de produção. Assim, o setor é atualmente rico em capital nos segmentos de fiação e tecelagem, todavia, apresenta-se intensivo em mão-de-obra no segmento de confecção, difícil de ser automatizado (IEMI, 2008).

Os produtos têxteis e de vestuário, representaram 7,7% do valor do comércio mundial de manufaturados em 2001. O vestuário respondeu pela maior parcela, equivalente a 4,4%. No período de 1990 a 2001, o comércio de têxteis evoluiu à taxa de 3% ao ano, enquanto o de vestuário evoluiu 6% ao ano, indicando a tendência para as transações de produtos com maior valor agregado, conforme dados da Organização Mundial do Comércio (In: NASSER, 2003). Esta expectativa de crescimento foi confirmada e a região que teve maior participação nas exportações mundiais de confecções foi a América Latina, passando de 7% (1995) para 14% (2000).

Em nichos de maior valor agregado, que envolvem fatores como desenvolvimento de *design* e moda, há uma tendência à flexibilização dos processos de produção, de forma a atender rapidamente às mudanças, implicando, portanto, maior cooperação/especialização entre fornecedores e clientes ao longo da cadeia têxtil, o que não é comum no Brasil, com exceção de algumas experiências isoladas.

“Chegamos a um momento da história em que empresas de países em desenvolvimento podem não apenas encarar, como conquistar os mercados do mundo” (ALMEIDA, 2007, p. 312). Para este autor, os executivos brasileiros, por suas habilidades em realizar mudanças em curto espaço de tempo e adaptar-se à instabilidade dos mercados, conquistaram grandes papéis na administração de empresas transnacionais em diversos países do mundo.

Registra-se atualmente, segundo o Instituto de Estudos de *Marketing* Industrial (IEMI, 2008), uma significativa expansão do mercado têxtil mundial, tanto com relação aos montantes produzidos, quanto ao comércio entre grandes países produtores e consumidores, caracterizando-se pelo aumento do número de consumidores e de renda nos países desenvolvidos, e pela abertura dos mercados ao comércio internacional. Os principais países importadores de produtos têxteis, em 2007, estão relacionados no gráfico 1, que aponta o percentual de importação de cada nação:



Gráfico 1: Principais países importadores de produtos têxteis em 2007

Fonte: ALICE/WEB (2009).

Em âmbito mundial, em contato com os diversos mercados com os quais negocia sua produção têxtil e busca produtos e suprimentos, o Brasil desenvolveu ao longo do tempo (1980-2008) resultados variados com as exportações e importações, conforme demonstrado na tabela 1.

Tabela 1: Comércio exterior têxtil brasileiro (em US\$ milhões)

	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO
1980	916	120	796
1990	1.248	463	785
1995	1.441	2.286	(845)
1997	1.267	2.416	(1.149)
1998	1.113	1.923	(810)
1999	1.010	1.443	(433)
2000	1.222	1.606	(384)
2001	1.306	1.233	(73)
2002	1.185	1.033	(152)
2003	1.656	1.062	(595)
2004	2.079	1.423	(656)
2005	2.202	1.518	(684)
2006	2.109	2.142	(33)
2007	2.364	3.010	(646)
2008	2.425	3.832	(1.407)

Fonte: Adaptado de ALICE/WEB (2009).

A partir da tabela de exportação e importação do comércio brasileiro de têxteis para com o mercado exterior “pode-se observar a alta de resultados nos anos de 1995, 1997 e 2008, salientando que o menor saldo resultante destas negociações corresponde aos anos de 2001 e 2006, o que constata uma grande variação entre o volume de negócios dos mercados internos brasileiros e os mercados externos” (IEMI, 2008, p. 17).

3.1.1 Configuração do setor têxtil no Brasil

A indústria têxtil brasileira apresentou suas primeiras manifestações durante o século XVIII, fase de exportação de matéria-prima, algodão cultivado na Bahia, para os países industrializados. “Desde o fim do século XVIII a Bahia exportava algodão bruto, cultivado no interior do estado. Na época colonial, crescera em importância como centro produtor de açúcar, entreposto comercial e capital administrativa” (CANABRAVA, 1951, p. 35).

Durante o século XVIII, perceberam-se oportunidades de expansão e desenvolvimento no setor industrial, ou seja, a instalação de fábricas domésticas para a transformação das matérias-primas em produtos manufaturados. Este processo ocorreu de forma lenta e em paralelo à realidade percebida em outros países latino-americanos (STEIN, 1979).

A partir do século XIX as fábricas de tecidos de algodão começaram a se consolidar em decorrência da liberação deste tipo de produção e se dedicaram a produzir tecidos grossos destinados ao mercado interno, “[...] roupa para trabalhadores, escravos e livres, da cidade e do campo; panos para ensacar açúcar e, particularmente, o café exportado em quantidade cada vez maior” (FLEURY, 1974. p. 38).

De acordo com Furtado (1972), a experiência na fabricação destes tecidos mais grosseiros serviu de aprendizado para a indústria nacional iniciante e atribuiu-se ao Estado (com o seu apoio, mesmo que de maneira inconstante através da disponibilização de capital); e, aos empresários brasileiros (com a aquisição de máquinas e a busca de assistência técnica qualificada no exterior), os primeiros passos para a implantação da indústria têxtil nacional no cenário mundial.

Entretanto, mudanças ocorridas no cenário mundial, tais como, a retração do comércio internacional em decorrência das dificuldades apresentadas no período posterior a I Guerra Mundial; a violenta redução nos investimentos expansionistas da produção; o fim do comportamento internacional de produção e trocas até então vigentes; a perda dos mercados externos, que foram conquistados no período da I Guerra Mundial, pressionaram o Brasil a

buscar alterações nas relações de trabalho, implantação de barreiras alfandegárias e de uma autonomia maior no contexto mundial (STEIN, 1979; SUZIGAN, 2000).

Os responsáveis pela implantação de fábricas de tecido no Brasil eram provenientes da aristocracia agrária brasileira e deles herdaram a prática de manter-se à sombra dos favores do Estado. “Os industriais assumiram o lugar das antigas elites cafeeiras no plano econômico, político e social, ocupando vários cargos políticos, oferecendo assistência social e promovendo manifestações culturais urbanas” (RICCI, 2002, p. 1).

Furtado (1972) define e salienta que a presença das características percebidas nesta classe de empresários deriva da influência exercida pelo pensamento e comportamento reinante no contexto empresarial da sociedade da época. Este comportamento e relação podem ser expressos da seguinte forma,

a importância da oligarquia agrária e da grande propriedade rural entre 1870 e 1914 explica algumas características que marcaram a indústria têxtil: o paternalismo nas relações com os trabalhadores, o papel do Estado, a reação tardia às mudanças, traços, enfim, de conservadorismo herdados da aristocracia agrária e da oligarquia mercantil que compunham a elite da sociedade brasileira no século XIX e no princípio do século XX. Desta elite de latifundiários, comerciantes e empresários industriais, produto da integração da economia brasileira com a economia mundial, provieram os homens que implantaram o capitalismo moderno no Brasil e fundaram as fábricas de tecido em pleno coração da economia agrário-exportadora (STEIN, 1979, p. 186).

Esta situação caracterizada pela aceitação e procura das concessões de benesses e privilégios advindos do Estado se mantiveram durante certo período, mas a partir de 1930 observaram-se diversificações na economia e, estas mudanças fizeram surgir outros grupos importantes de empreendedores com interesses variados e que passaram a exigir igual tratamento por parte do Estado. “Em meados do século XX já era impossível arrancar concessões semelhantes sem desorganizar a economia e despertar o clamor público” (FURTADO, 1972, p. 187). Estas dificuldades pressionaram os empresários a tomar algumas iniciativas necessárias à superação da crise. No ano de 1928, “fundou-se em São Paulo o Centro das Indústrias de São Paulo, tendo como presidente Francisco Matarazzo que conseguiu em 1929 a aprovação da Reforma Tarifária que onerava as importações de tecidos de algodão” (RICCI, 2002, p. 15).

O setor têxtil brasileiro sofreu duras pressões externas e internas no período pós II Guerra Mundial, em virtude do aumento de produção de outros mercados têxteis, a consequente crise que mercados externos passaram após a guerra e a obsolescência tecnológica do parque fabril brasileiro. Na visão de Stein (1979, p. 187), “o planejamento a

curto prazo, a visão limitada da economia nacional e o recurso constante aos expedientes imediatistas dominavam o pensamento e a ação dos empresários têxteis”.

Enquanto as empresas têxteis estrangeiras iniciaram a modernização do seu parque fabril no decorrer da década de 1970, através da inserção da microeletrônica nas máquinas, no Brasil este processo só ocorreria na década de 1990 com a abertura comercial, que ocasionou a queda das tarifas que incidiam sobre o maquinário importado e o advento do Plano Real; responsável pela diminuição dos preços das importações, favorecendo a aquisição de máquinas no exterior. O estágio tecnológico da empresa apresenta correlação direta com seu tamanho, isto é, as empresas maiores têm maiores chances de operar com máquinas modernas e de melhor desempenho, que lhes garantam maior produtividade, do que as pequenas empresas, que convivem com dificuldades econômicas e organizacionais limitando suas capacidades de investimento em maquinário moderno e eficaz (MASSUDA, 2002).

Vermulm e Erber (2002) afirmam que no Brasil, a indústria têxtil tem apresentado um caráter heterogêneo, ou seja, é formada por setores com grandes empresas mecanizadas ao lado de outros setores, tais como o de confecções, que convivem com graves falhas em mecanização e tecnologia além de outros problemas decorrentes do alto índice de informalidade que apresentam.

Quando analisa o desempenho do setor têxtil/vestuário brasileiro no decorrer da década de 1990, Prochnik (2002) é enfático ao afirmar que estes não foram os melhores resultados obtidos no setor.

Em 1990, a indústria têxtil respondia por 3% do PIB e, em 1996, por apenas 2%. Como o consumo de produtos têxteis depende do âmbito de emprego e do crescimento da renda, o fraco desempenho da economia brasileira neste período, com taxas de crescimento de 2%, em média, teria agravado o quadro para este setor. Contudo, há que se considerar também a participação das importações, neste período, sobretudo em 1996, quando um *mix* de abertura comercial e apreciação do Real implicava em proteção negativa para setores como a têxtil e confecções (PIERONI; STRACHMAN, 2005, p. 34).

Gorini (2000) aponta o fim da década de 1990, mais especificamente o ano de 1998, como favorável para a indústria brasileira, pois neste período o Brasil se situava entre os dez países melhores colocados neste setor de produção.

Pieroni e Strachman (2005, p. 38) acrescentam que “a análise da idade média das máquinas e equipamentos do setor permite-nos mensurar, de forma aproximada, o grau da modernização pela qual passou a indústria têxtil brasileira na década de 1990”. Por conseguinte, a evolução das indústrias do setor têxtil é apresentada no quadro 2, correspondente ao período entre 1980 e 1990.

PERÍODO	QUANTIDADE E DESEMPENHO DAS EMPRESAS	DIFICULDADES	PRINCIPAIS MEDIDAS GOVERNAMENTAIS DE PROTEÇÃO AO SETOR
DÉCADAS DE 1980 / 1990	Cerca de 3.700 têxteis; 14.400 confecções.	Carência de parque tecnológico moderno.	Exigência de pagamento à vista para importações de confecções.
	Em 1995 o setor empregou 778 mil pessoas.	Avanço substancial das importações em consequência primordialmente da abertura comercial.	Elevação de 20% para 70% das alíquotas de importação de camisas e de 18% para 70% sobre tecidos artificiais e sintéticos.
	Responsável por 45% das exportações nacionais.	Importação de artigos chineses e coreanos a preços bem menores do que os nacionais.	Adoção do sistema de valoração aduaneira para tecidos e confecções para evitar o subfaturamento e a evasão fiscal.
	O Brasil ocupa a 21ª posição entre os maiores exportadores de produtos têxteis.	Redução da produção brasileira do algodão em virtude da praga do “bicudo”.	
	As exportações brasileiras estão concentradas nos Estados Unidos, Alemanha e Argentina que absorvem no conjunto cerca de 50% de nossas vendas externas.	Inflação do produto devido à forte concorrência do algodão produzido nas ex-repúblicas soviéticas com o Uzbequistão. Baixa qualidade do algodão brasileiro (fibras curtas e alto teor de impurezas).	

Quadro 2: Evolução do setor têxtil brasileiro período entre 1980/1990

Fonte: Adaptado de BNDES (1995).

No trabalho de Oliveira (1996), que focalizou a situação do parque têxtil fabril brasileiro de 1990 a 1995, em relação aos avanços tecnológicos ocorridos em toda a cadeia têxtil e aos principais aspectos conjunturais, ficou constatado que era imprescindível um processo de reestruturação empresarial e organizacional no setor. A autora ainda acrescenta que (1996, p. 14): “dado o montante de recursos necessários requeridos para o programa de modernização, é de extrema importância que haja uma ação conjunta dos agentes econômicos, das entidades de classe, das instituições de pesquisas e do governo federal para a concretização dos investimentos”.

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) é a entidade que representa toda a cadeia produtiva têxtil, hoje formada por 30 mil empresas, entre fiações, tecelagens, malharias, tinturarias, estamparias e confecções, que geram 1,7 milhão de

empregos diretos e que apresentou, em 2002, um faturamento de cerca de US\$ 22 bilhões. Isto determina que a produção têxtil brasileira está definida como 7º maior produtor mundial, com uma produção anual de 1,3 milhão de toneladas de fios e filamentos, um superávit de US\$ 157 milhões (em 2002), conforme dados da ABIT (2007).

O setor têxtil brasileiro é formado por cerca de 5.000 empresas, das quais 11% são consideradas de grande porte e 21% de pequeno e médio porte. As microempresas, que atingem 68% do total, representam a maioria do setor (ABIT, 2007).

Para apresentar uma visão geral das mudanças que estão se processando, no Brasil e no mundo neste setor da economia e, da necessidade de transformações e ajustamentos nas atividades inerentes e relacionadas à cadeia têxtil produtiva, formada pela fiação, tecelagem, malharia, acabamento, beneficiamento e confecção, Antero (2006) afirma que além da inserção da tecnologia que resultou em expressivos acréscimos na produtividade cumpre ressaltar a tendência em priorizar o comércio intrabloco, por exemplo, o Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (NAFTA), a União Européia (composta por 26 países) e o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). Para enfatizar sua afirmação, Gorini (2000, p. 19) acrescenta:

o poder competitivo de alguns países periféricos (como Coréia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Indonésia, Tailândia, Índia e Paquistão) forçou norte-americanos e europeus – tradicionais produtores têxteis – a algumas mudanças fundamentais. Essas mudanças apontaram para um novo padrão de concorrência, baseado não apenas em preços, mas também em qualidade, flexibilidade e diferenciação de produtos, além da própria organização do comércio intrabloco, procurando reunir os avanços tecnológicos alcançados na indústria têxtil à mão-de-obra barata de alguns países periféricos, que passaram a atuar crescentemente na confecção – segmento que, apesar de todos os avanços tecnológicos, ainda permanece intensivo em mão-de-obra.

O ano de 1999 registrou um avanço no setor de confecção da indústria têxtil nacional. O índice de empregos gerados neste setor foi de 14%, além de continuar apresentando incremento nos investimentos voltados à modernização e expansão da sua capacidade de produção, o mercado doméstico de têxteis sinaliza um expressivo potencial de crescimento. Tal fato se deve ao crescimento do consumo de tais produtos no mercado interno (OLIVEIRA, 1996). “O consumo per capita de têxteis no Brasil cresceu de 8,3 kg/habitante em 1990 para 9,5 kg/habitante em 1999; crescimento acumulado superior ao da população” (GORINI, 2000, p. 18).

Atualmente, o Brasil está configurado, segundo a tabela 2, com relação à produtividade têxtil nos Estados (dados de 2007).

Tabela 2: Produtividade do setor têxtil no Brasil em 2007

PRODUTIVIDADE DO SETOR TÊXTIL NO BRASIL	PERCENTUAIS
Paraná	5%
Rio Grande do Sul	7%
Ceará	6%
Minas Gerais	8%
Mato Grosso	12%
Bahia	11%
Santa Catarina	14%
São Paulo	25%
Outros	5%
Rio de Janeiro	2%
Paraíba	5%

Fonte: Adaptado de ALICE/WEB (2009).

No período de 2003 a 2007, a região norte do Brasil manteve sua participação relativa na produção nacional total. As regiões nordeste e sudeste reduziram suas participações, enquanto que as regiões sul e centro oeste as ampliaram. A região sudeste, por concentrar o maior número de consumidores e também as maiores redes de distribuição de artigos têxteis e confeccionados, continua detendo a maior parcela da produção nacional, seguida da região sul e região nordeste (ABIT, 2007).

3.1.1.1 Participação no PIB (Produto Interno Bruto)

Em relação ao total da participação da indústria de transformação na economia nacional em 2008, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), a indústria têxtil e de confecção registra uma participação de 7,1% do PIB total brasileiro, 17,2% do PIB da indústria de transformação e ainda representa uma geração de quase 1,7 milhões de empregos diretos. Muito embora, o Brasil, neste setor, ainda tem uma pequena participação no comércio internacional (60º lugar). Para Carvalho Jr. (2007), ainda há outras realidades da indústria têxtil e de confecção preocupantes no Brasil: competitividade no algodão e aumento da participação em sintéticos, incorporação recente da nanotecnologia na indústria têxtil mundial, baixo consumo de têxteis *per capita*, com potencial de expansão e forte informalidade.

De acordo com Diniz Filho (In: IEMI, 2008, p. 12-36) “estamos falando de um universo de 30 mil empresas e mais de 1,7 milhão de trabalhadores atuando diretamente na nossa indústria têxtil”.

Referindo-se ao setor têxtil, Prado (In: IEMI, 2008, p. 10) afirma, “é por isso que o acompanhamento regular de sua evolução, de seus triunfos e dificuldades, é mais do que um simples exercício econômico. É uma necessidade que chega às entranhas do nosso desenvolvimento social”.

3.1.1.2 Exportações brasileiras

A China lidera a lista de países exportadores, isto devido ao baixo custo da mão-de-obra, isenção para importação de matérias-primas, elevado potencial de consumo e unidades fabris com alta escala de produção. No entanto, as cotas impostas pela União Européia aos produtos chineses no fim de 2007 reduziram a exportação da China para o bloco entre 30% e 50% (dependendo do produto) e também fizeram com que os preços chineses subissem, diminuindo sua principal atratividade. Pesa também desfavoravelmente aos produtos chineses, o fato de começar a ocorrer aumento do custo de energia na China, elevação dos custos da mão-de-obra, com novas leis trabalhistas, maior pressão sobre sua taxa cambial e maior rigor nas regras ambientais.

O resultado final das exportações brasileiras, mais especificamente das empresas de grande porte no período 1990/1995, indicou uma tendência de declínio refletindo-se no ano de 1996, que apresentou um valor de faturamento final de US\$ 1,3 bilhão, resultado este 12% menor do que no período anterior. Dentro deste resultado destacam-se os subitens referentes a confecções e tecidos, pois representam respectivamente, 37% e 22% do total faturado no ano de 1996 (IEMI, 2008).

As 25 principais empresas de exportação do Brasil são: Alpargatas-Santista Têxtil S.A.; Fiação de Seda Bratac S.A.; Companhia Têxtil Karsten; Coteminas S.A.; Teka Tecelagem Kuehrich S.A.; Vicunha Nordeste S.A. Indústria Têxtil; Dohler S.A. Comércio e Indústria; Hering Têxtil S.A.; Fiação Nordeste do Brasil S.A. (FINOBRASA); Induspuma S.A. Indústria e Comércio; Kanebo Silk do Brasil S. A. Indústria de Seda; Fibra S.A.; Seagram do Brasil Indústria e Comércio Ltda.; Paramount Lansul S.A.; Karibe Indústria e Comércio Ltda.; SulFábril S.A.; Hering do Nordeste S.A. Malhas; Filo S. A.; Buettner S. A. Indústria e Comércio; Cia. Sisal do Brasil Cosibra; Usi do Brasil Indústria e Comércio Ltda.; Cremer S.A. Produtos Têxteis e Cirúrgicos; Fiação e Tecelagem Kanebo do Brasil S.A.; Toalha S.A. Indústria Têxtil; Cooperativa Agropecuária Mouraoense Ltda.

Entre as dez maiores empresas de exportação do Brasil, sete pertencem ao ramo de confecções. São elas: Alpargatas-Santista, Karsten, Teka, Coteminas, Vicunha Nordeste,

Dohler e Hering (JARDIM, 2008). Duas destas dez empresas apresentaram um crescimento médio anual superior a 20% e, das vinte e cinco, conforme afirma Puga (2006), quatro conseguiram apresentar tal desempenho no período de 1992/1996. As demais contabilizaram um crescimento inferior a 10% ao ano.

As exportações brasileiras cresceram consideravelmente a partir do ano 2000 e mantiveram este crescimento até 2005, ano em que o Brasil apresentou o mais alto índice de exportação. O principal motivo para este desempenho se deve à elevada capacidade de resposta apresentada pelas empresas brasileiras ao aumento da demanda mundial (JARDIM, 2008). Evidencia-se o desenvolvimento do país ao observar os índices de faturamento nos anos de 2006 e 2007, quanto à exportação de produtos têxteis e confeccionados, demonstrado na tabela 3:

Tabela 3: Exportação brasileira de produtos têxteis e confeccionados em 2006/2007

PRODUTO	2006 (MIL US\$)	2007 (MIL US\$)
Fibras Têxteis	48.376.222	68.857.181
Fios	15.176.199	12.412.476
Filamentos	5.857.371	5.020.558
Tecidos	40.678.390	42.784.678
Linhas de Costura	12.122	1.622.937
Confeccões	63.403.685	63.181.824
Outras Manufaturas	36.164.638	42.541.246

Fonte: Adaptado de ALICE/WEB (2009).

Conforme IEMI (2008, p. 18), “a China e Hong Kong juntos respondem por 35,2% das exportações mundiais de produtos têxteis e vestuário, enquanto que os Estados Unidos é o maior importador do planeta, participando com 20,1% das importações mundiais”.

“O Brasil é o sexto maior produtor mundial de têxteis e vestuário, mas em termos de comércio exterior sua participação ainda é pequena, estando colocado em 46ª posição dentre os maiores exportadores” (NASSIF, 2008, p. 02).

Os dados da Organização Mundial do Comércio - OMC (In: NASSER, 2003) mostram que, em 2002, o Brasil respondia por uma fatia de 0,9% das exportações mundiais. Em 2003, aumentou para 1,0%, e em 2004 garantiu o aumento dessa participação em 0,1 ponto porcentual, para 1,1%. Em posições mais favoráveis estão outras economias em desenvolvimento como a Tailândia, 24º lugar; a Malásia, 18º; Cingapura, 16º; Taiwan, 15º; Rússia, 14º; México, 13º; Coreia, 12º; Hong Kong, 11º; e China, 3º.

Na lista dos 30 maiores exportadores do mundo, em 2004, o Brasil foi o país que apresentou a quarta maior taxa de crescimento de suas exportações, em relação a 2003. O País aumentou suas vendas em 32% e foi suplantado somente pela Rússia e a China, com 35%, e pela Polônia, com 38%. O percentual brasileiro também foi bastante superior à média de crescimento nominal das exportações globais que, nos cálculos da OMC (In: NASSER, 2003), foi de 21,0%.

De 1990 até 2006, o comércio internacional brasileiro de têxteis e vestuário aumentou em 150%. O aumento geral no mesmo período no comércio internacional foi de 188%, o que retrata o crescimento do comércio de vestuário em relação à comercialização de fios, tecidos, malhas etc. (IEMI, 2008).

3.1.1.2.1 Principais países de destino das exportações

Jardim (2008), ao analisar o destino das exportações têxteis brasileiras em 2007 aponta a América do Norte e a União Européia como os grandes importadores do produto nacional. Destaca-se a importância da importação dos países da América do Norte, pois apresentam índices de proteção tarifária diferenciados. No Canadá a proteção tarifária é de 16,57%, nos EUA o índice é de 10,91% podendo chegar até 32%, e no México o índice é de 35%, de acordo com dados apontados pelo Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior Via Internet (ALICE/WEB, 2007).

Diniz Filho, presidente da ABIT (In: IEMI, 2008, p. 12) afirma que no Brasil os produtos têxteis e de vestuário “vendidos no varejo carregam 40 a 50% de impostos sobre os preços de venda. Para a competitividade das empresas brasileiras é crucial haver contínuas negociações e acordos comerciais para acesso aos Estados Unidos, União Européia e México”.

O destino das exportações brasileiras, em 2007, teve como maior mercado a Argentina e Estados Unidos, conforme demonstra o gráfico 2:



Gráfico 2: Destino das exportações brasileiras em 2007

Fonte: ALICE/WEB (2009).

A competência da indústria têxtil brasileira tem se revelado a despeito de todas as desvantagens frente à concorrência mundial. “Não basta termos empresas modernas, com cultura inovadora e gestão globalizada, é preciso também que o governo em todos os níveis seja competitivo e que crie um ambiente favorável ao empreendedorismo, à inovação e ao investimento produtivo”, afirma Diniz Filho (In: IEMI, 2008, p. 12).

3.1.1.3 Importações brasileiras

O Brasil subiu um degrau na lista dos 30 maiores importadores de bens do mundo e deixou a lanterninha do ranking para a Irlanda, em 2004. As importações brasileiras atingiram US\$ 65,9 bilhões, mas a cifra não foi suficiente para que o Brasil retomasse a 27ª posição, registrada em 2002 (NASSIF, 2008).

Embora tenha alcançado a elevação de 30,0% nas suas compras externas em 2004, a participação do Brasil no total de importações mundiais ficou estagnada. O relatório da OMC (In: NASSER, 2003) menciona que a recuperação das importações do Brasil e do Chile foi bem inferior à da Argentina e da Venezuela, que expandiram suas compras em cerca de 50%.

O déficit comercial do Brasil no conjunto de produtos da cadeia têxtil atingiu 1,015 bilhão de dólares em 1996, um montante quase equivalente ao valor das exportações no mesmo ano. O principal item na pauta de importações foi o agregado de fibras têxteis e, dentre estas, o algodão.

As fibras representaram 42,9% das importações do setor e o algodão atingiu 37,3%. Os fios e filamentos representaram 17,7%. A importação de tecidos, que representou 12,9% do total em 1996, foi quase 50% inferior ao atingido em 1995 (IEMI, 2008).

Esta reversão, calcada na redução das compras brasileiras de tecidos artificiais e sintéticos, significa que a ameaça representada pela China e países do sudeste asiático à produção brasileira de tecidos está deixando de ser importante. Outras manufaturas têxteis como tapetes, carpetes e tecidos para uso técnico, representou 11,4% das importações têxteis em 1996 e as confecções representaram 15,1% (cerca de US\$ 350 milhões). O salto na importação de artigos confeccionados ocorreu de 1994 para 1995, quando as compras desses itens no exterior foram triplicadas. De 1995 a 1996 as importações de vestuário mantiveram-se estáveis (PROCHNIK, 2002).

O aumento das importações têxteis brasileiras, lideradas pelo algodão, ocorreu de 1992 para 1993, quando estas passaram de US\$ 535,8 milhões para US\$ 1,175 bilhão. Os saldos da balança comercial do setor, até então superavitários e em torno de US\$ 1 bilhão, caíram sensivelmente, aproximando-se de zero em 1994 e passando a deficitárias em 1995 (IEMI, 2008).

Embora possua significativa representatividade nas confecções, o Brasil tem uma participação praticamente nula nas exportações mundiais de confeccionados, ressalva feita ao segmento de *jeans*, em que o Brasil se destaca como o terceiro maior mercado produtor de tecidos *denim*, com 11% da produção mundial, e o segundo maior consumidor mundial. Destacam-se ainda os segmentos de cama, mesa e banho, que destinam respectivamente 24% e 15% da produção para exportação. O mercado mundial de confeccionados é caracterizado por um grande volume de trocas comerciais, no qual a presença brasileira é marginal. No âmbito das importações destacaram-se, em 1994, os Estados Unidos (US\$ 31 bilhões), a Alemanha (US\$ 22 bilhões), o Japão (US\$ 15 bilhões) e a França (US\$ 8 bilhões), conforme dados da ABIT (2007).

Em 2006 e 2007 as importações brasileiras de têxteis e confeccionados atingiram as seguintes cifras, conforme demonstrado pelo gráfico 3:

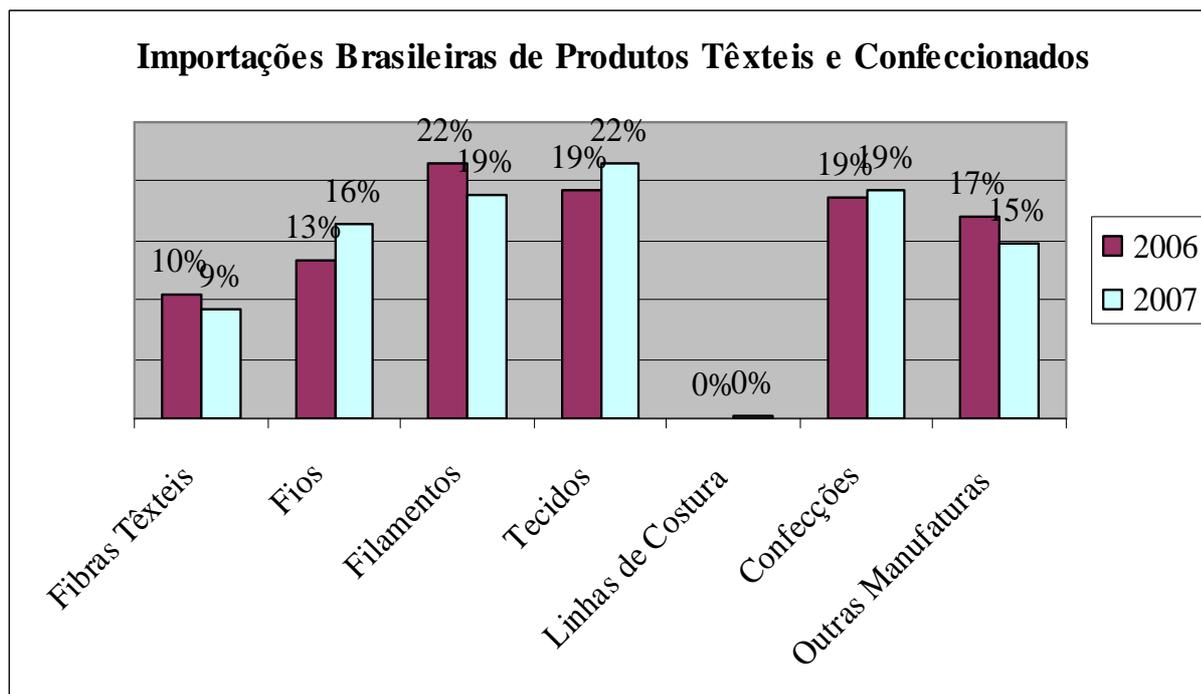


Gráfico 3: Importações brasileiras de produtos têxteis e confeccionados em 2006/2007

Fonte: ALICE/WEB (2009).

Além do déficit comercial crescente, a expansão dos negócios com os países do MERCOSUL como Uruguai, Paraguai e Argentina responderam, em conjunto, por 29,8% das importações e por 31,5% das exportações têxteis brasileiras em 1996. O saldo negativo da balança comercial têxtil do Brasil com os países do MERCOSUL (o déficit de 1996 atingiu US\$ 280 milhões), se deve principalmente às importações de algodão em pluma do Paraguai e da Argentina. O Paraguai é o principal fornecedor de algodão e o Brasil o maior comprador desta fibra (PIERONI; STRACHMAN, 2005).

Os países que compõem a NAFTA (North American Free Trade Association: Estados Unidos, Canadá e México) e a União Européia (Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Chipre, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Holanda, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Romênia e Suécia) são bastante representativos no que se refere ao destino das exportações brasileiras de produtos têxteis. Os tigres asiáticos (Coréia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Cingapura) e a China, são inexpressivos como compradores de nossos produtos (2,75%). A situação é bastante diferente quando se considera as importações. A China passa a ser o principal importador, conforme demonstra o gráfico 4:

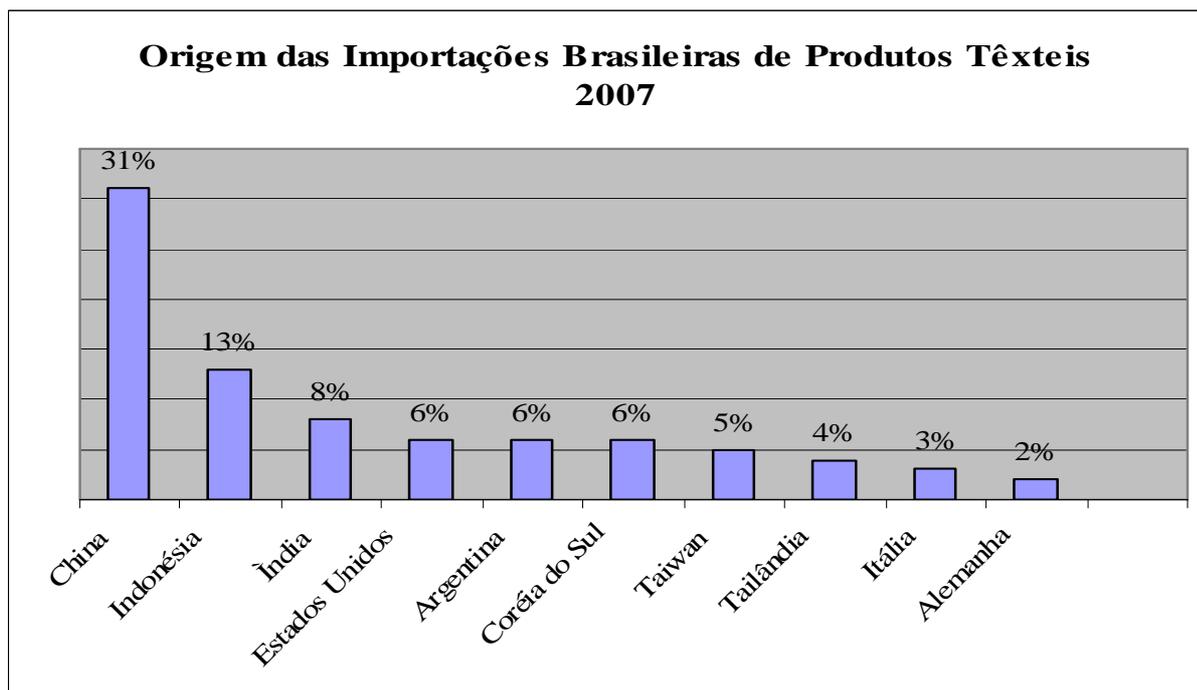


Gráfico 4: Origem das importações brasileiras de produtos têxteis, por país, em 2007

Fonte: ALICE/WEB (2009).

Depois dos países do MERCOSUL (Venezuela, Paraguai, Uruguai e Argentina), que fornecem principalmente matérias-primas (algodão e lã), a China e os países do sudeste asiático destacam-se como grandes fornecedores (principalmente de tecidos e confecções) ao mercado brasileiro.

Individualmente, os países que se destacam no comércio de produtos têxteis com o Brasil são a Argentina e os Estados Unidos (IEMI, 2008).

3.1.2 Mudanças nos padrões de competição do setor

Chudnovsky (1990), após realizar pesquisas voltadas a uma melhor compreensão de alguns dos diversos conceitos de competitividade que se encontram disponíveis, afirma a presença de enfoques microeconômicos e macroeconômicos no âmago da conceituação. Para ele, o enfoque microeconômico está ligado à dinâmica da firma, suas ações, processos de produção de determinados bens e postura perante seus concorrentes. Nesta dinâmica, o ator principal é a firma representada pelos seus gestores e proprietários e as estratégias e decisões por eles desenvolvidas e que se refletirão no seu desempenho, posição no mercado, volume de vendas etc. O enfoque macroeconômico aponta a competitividade como formas através das

quais as economias nacionais demonstram os seus resultados econômicos, o lugar que desfrutam no cenário do comércio internacional e os seus reflexos na elevação do bem-estar social dos seus cidadãos. Muniz (2000, p. 98) amplia a compreensão do assunto quando afirma que,

a competitividade de um país baseia-se não somente na competitividade das suas empresas, mas também na eficiência do conjunto da sua estrutura produtiva, na qualidade da sua infra-estrutura tecnológica e nas inter-relações entre as partes do sistema de produção. As “externalidades tecnológicas” favorecem os esforços próprios das empresas, elevando a qualidade de suas escolhas. Competitividades em âmbito macro e microeconômico são, portanto, complementares. Neste sentido, a tecnologia é capaz de alterar as vantagens comparativas das nações (e das suas empresas) e as suas possibilidades de inserção na economia mundial, particularmente nos momentos em que se difundem novas tecnologias de base.

De acordo com Haguenauer (1989), os diversos conceitos de competitividade podem ser agrupados em dois grupos: competitividade como desempenho e competitividade como eficiência. No primeiro grupo a competitividade se expressa através da participação da firma no mercado, ou seja, ela é percebida em razão da parcela de mercado (*market-share*) que alcança em determinado período de tempo. No segundo grupo, a produtividade, ou seja, a capacidade que uma empresa possui de transformar insumos em bens com maior eficácia do que seus concorrentes é o fator fundamental para estabelecer a competitividade.

Para melhor entendimento, observa-se que o significado de eficácia é “fazer o que é preciso para alcançar determinado objetivo” e eficiência significa fazer algo de acordo com normas e padrões pré-estabelecidos e tem um “conceito distinto do que eficácia na medida em que se refere à forma de realizar uma tarefa” (SANDRONI, 1996, p. 149).

Na visão de Muller (1996) o fenômeno da globalização alterou o contexto da competitividade mundial. Como exemplo, o autor aponta a entrada dos produtos asiáticos nos mercados ocidentais. As mudanças decorrentes de tal fato se traduzem em um acirramento da competitividade e requer que as empresas tomem medidas para evitar que sejam atingidas pelos efeitos negativos do mercado. Para Kraemer (1999) e Muller (1996) os anos de 1980 e 1990 ficaram marcados pela busca de sistemas produtivos eficientes e capazes de minimizar perdas e maximizar ganhos para as empresas.

Observa-se que a competitividade induz as empresas a uma constante inovação, quer seja através da adoção de estratégias de otimização de desempenho ou da aquisição e aperfeiçoamento de tecnologias modernas. Estas inovações fazem parte do processo de difusão e, desta forma, não devem ser analisadas como processos independentes (DOSI, 1988; NELSON, 2007). Ketchen, Thomas e McDaniel’s (1996) ratificam esta assertiva, pois os

seus estudos investigaram as sinergias presentes entre os processos estratégicos, a capacidade e o contexto dentro do qual a estratégia é formada. Os resultados da pesquisa indicaram que o processo e a capacidade estavam significativamente ligados ao desempenho da organização e que o contexto mostrou-se como importante moderador destas relações. Pettigrew e Whipp (1991) colocam ênfase na coerência total entre processo e capacidade como sendo uma influência decisiva no desempenho organizacional.

De acordo com Sofia e Nakagawa (2007, p. 1), “o governo tomará medidas para garantir a competitividade de setores da indústria de transformação através de ajustes permanentes”. Em abril de 2007, “o governo já havia anunciado a elevação da tarifa (atingindo o máximo de 35%) para calçados e têxteis para dificultar a entrada desses produtos e proteger a indústria nacional” (MANTEGA In: SOFIA; NAKAGAWA, 2007, p. 1).

3.1.3. Vantagens competitivas

A competitividade tem ganhado espaço no mercado administrativo e organizacional brasileiro a partir da década de 1980. Com a alteração das tarifas de importação pelo governo federal brasileiro, na segunda metade de 1990, os produtos têxteis e de vestuários importados encareceram trazendo alívio para a indústria. Neste mesmo período, as empresas brasileiras puderam adquirir máquinas e equipamentos com inovação tecnológica devido à valorização da moeda nacional em relação ao dólar (POSSAS, 1999). Carvalho Jr. (2007) assegura que a indústria nacional começou a apresentar sinais de reestruturação produtiva a partir da segunda metade da década de 1990 e ainda acrescenta que tal fato ocorreu em paralelo às estratégias de redução de custos que já vinham ocorrendo nos anos anteriores.

Pinheiro e Moreira (2000) identificaram quatro indicadores de competitividade das exportações brasileiras: (1) taxa de câmbio efetiva real; (2) indicador de rentabilidade; (3) indicador de preço [subdividido em preço dos produtos exportados e custos de produção e comercialização] e (4) índice de custos variáveis de produção.

Possas (1999) entende que a busca pela vantagem competitiva deve centrar-se em dois tipos de estratégias: vantagens de custos e vantagens de diferenciação de produtos. Segundo a autora, a empresa deve escolher uma destas duas estratégias por ser difícil conseguir ganhos em todas as áreas. As vantagens de custo têm as seguintes dimensões: a) economias de escala; b) economia de escopo; c) capacidade de financiamento da firma; d) patentes e licenciamento de tecnologia; e) relações com fornecedores e/ou garantia de matérias-primas; f) relações com a mão-de-obra; g) organização da produção; h) eficiência administrativa e i) capacitação. As

vantagens de diferenciação de produto são conseguidas com: a) especificação; b) desempenho ou confiabilidade; c) durabilidade; d) ergonomia e *design*; e) estética; f) linhas de produto; g) custo de utilização do produto; h) imagem e marca; i) formas de comercialização; j) assistência técnica e suporte ao usuário; k) financiamento aos usuários e l) relações com usuários.

Haguenauer (1989), ao analisar indicadores de eficiência para o setor industrial brasileiro destacou o preço e a qualidade dos produtos como diferenciais que permitem avaliar a capacidade de competição no mercado. Para Schumpeter (1982), quanto maior o nível de adoção tecnológica da empresa, maior capacidade de competir dentro do país e no mercado internacional ela tem.

No fundo, há, sim, um novo modelo mental sendo desenvolvido nas empresas brasileiras. Essa mudança pode colocar o Brasil em outro patamar de competitividade [...] nossas empresas ficam mais fortes, passam a competir nos vários mercados e fortalecem suas posições no mercado local, gerando mais empregos e riqueza (ALMEIDA, 2007, p. 139).

Mais difícil do que encontrar uma estratégia competitiva no mercado atual é manter esta estratégia adequada à rápida mudança ocasionada pela abertura dos mercados. Segundo Armando (2003, p. 20),

as estratégias globais, não criaram em si mesmas novas fontes de vantagem competitiva, mas proporcionaram nova base para inovação, em lugar da reação passiva aos pedidos dos clientes estrangeiros [...] A empresa deve aumentar seletivamente suas vantagens ou compensar suas desvantagens da base nacional através de atividades em outros países. É disso que deveria tratar a estratégia global.

A competitividade é um conceito difícil de definir, pois para as nações adquire um significado e para as empresas, outro. Para as nações, competitividade é a medida em que ela pode, sob condições justas e livres, atender aos mercados internacionais e promover o crescimento de sua nação. Para as empresas, competitividade é a conquista de determinado mercado, ou parte dele, com sucessos e fracassos (CASTELLS, 1999).

Para conseguir alcançar uma fatia do mercado capaz de sinalizar o sucesso da empresa, são usados diferentes tipos de estratégia competitiva, geralmente impulsionadas pela pressão de outras empresas e pela necessidade de acompanhar o crescimento do mercado e inovar. A rapidez com que a empresa absorve e percebe a necessidade de inovação faz com que ela se mantenha no mercado e alcance resultados positivos sobre concorrentes e clientes (LYNCH, 1994).

Para Gasques e Conceição (2002), a competitividade internacional refere-se à habilidade de criar, produzir e comercializar mercadorias e serviços com maior eficiência do que os concorrentes. Delimitando, assim, a competitividade em ganho de mercado.

Costumeiramente as empresas se guiam por suas experiências passadas e planejam atividades e estratégias para um prazo curto (CAVUSGIL, 1984). Mas, planejar implica em preocupar-se com o futuro. Porter (1990) afirma que as empresas podem determinar seu próprio sucesso traçando objetivos e estratégias empresariais em longo prazo. Para Montgomery e Porter (1998), em curto prazo, a competitividade de uma empresa se deriva de seus atributos de preço/desempenho de produtos existentes. Em longo prazo, da capacidade de formar, a custos menores e com maior velocidade do que os concorrentes, produtos que não podem ser antecipados.

As condições e políticas de um país podem criar vantagens competitivas nacionais e internacionais para as empresas, mas compete a elas utilizar e/ou aproveitar-se desta oportunidade. Criar e manter vantagens competitivas para com os maiores concorrentes mundiais; preparar-se para uma árdua busca pela vantagem internacional, pautada em desempenhos de sucesso continuado e não somente temporários (ou buscando lucros e posição no mercado); são vantagens apontadas como indispensáveis a empresas que buscam sucesso (PORTER, 1996; SEGIL, 1996).

Pesquisar os mercados internacionais antes de investir também é um método que pode se transformar em uma vantagem competitiva em potencial. Ludovico (2002, p. 97) alerta que a empresa “antes de contratar um serviço de consultoria de estudos de mercado ou de iniciar uma viagem de negócios deve realizar uma prospecção a partir da própria empresa, a fim de tomar decisões com conhecimento de causa”. O autor indica quatro passos para a investigação do mercado internacional: o mercado em si mesmo (forma de governo, estrutura governamental, comunicação, transporte, comércio exterior); acesso ao mercado (política de importações, autorização, tarifas); fatores de comercialização (consumidores, fatores logísticos, pagamento, distribuição física, métodos promocionais); e, conclusão (estudar os itens anteriores em conjunto, não individualmente).

3.1.3.1 Políticas públicas: o Estado como fomentador do crescimento

No entendimento de Souza (2006), a compreensão de políticas públicas se processa de duas maneiras: como uma área de conhecimento ou como ação de governo. O primeiro caso

segue a linha de pensamento europeu e pressupõe a gama de estudos e pesquisas voltadas ao papel do Estado e suas instituições; e o segundo, segue a linha teórica estadunidense e focaliza a própria ação dos governos. Em decorrência da sua importância e abrangência o tema tem sido alvo de interesse de muitos estudiosos que têm contribuído para a sua compreensão.

Em razão disso, muitas interpretações e conceitos surgiram na tentativa de melhor definir o que é política pública. Para Mead (1995) é a área da política que estuda o governo no contexto das grandes questões públicas. Dye (1984) é enfático ao afirmar que política pública refere-se à escolha atribuída ao governo de fazer ou não fazer determinada ação em *prol* da coletividade. Lynn (1980) a explica como o conjunto de ações do governo que ao serem colocadas em prática produzirão específicos efeitos sobre a sociedade. Peters (1986) segue esta mesma linha de raciocínio e a conceitua como a soma de todas as atividades de governo, através da sua ação direta ou indireta, cujo resultado se reflita na vida dos cidadãos. Entretanto, o conceito mais difundido é o de Laswell (1936/1958) que estabelece que o entendimento de política pública esteja diretamente ligado à resposta de três questões: Quem ganha o quê? Por que está ganhando? Que diferença isto faz?

Diante deste cenário e no sentido de tornar mais claros os conceitos anteriormente citados utilizam-se as declarações de Souza (2003, p. 13), quando afirma que,

pode-se, então, resumir o que seja política pública como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações e/ou entender por que e como as ações tomaram certo rumo em lugar de outro (variável dependente). Em outras palavras, o processo de formulação de política pública é aquele através do qual os governos traduzem seus propósitos em programas e ações, que produzirão resultados ou as mudanças desejadas no mundo real.

Observa-se que o campo das políticas públicas é amplo e abrangente, mas o foco deste trabalho está relacionado às políticas do governo direcionadas à internacionalização de empresas. Nesta área, em decorrência da abertura dos mercados nos anos 1990 ocorreram muitas mudanças. “Nesse novo ambiente mundial, destaca-se três grandes movimentos: o movimento de globalização; o movimento de reestruturação produtiva e o movimento de financeirização da riqueza” (SANTOS JR. *et al.*, 2003, p. 4).

Para que as empresas pudessem continuar a ser competitivas, os governos tomaram medidas através de políticas públicas.

Apresenta-se, no quadro 5, as ações já realizadas de apoio ao setor têxtil no Brasil:

PROGRAMAS	MEDIDAS ADOTADAS
Salvaguarda transitória	Para inibir a importação exagerada foram adotadas pelo MICT salvaguardas contra os fornecedores envolvidos (China, Coréia do Sul, Taiwan, Hong Kong e Panamá) em 22 de maio de 1996, através do estabelecimento de cotas para alguns tecidos constituídos em sua maioria por fibras ou filamentos artificiais e sintéticos (categorias 611, 618, 619, 620 e 627), com vigência de três anos, até 1999.
Sistema de categorização têxtil	(Portaria SECEX 10, de 20.07.95) e encaminhou para homologação no MERCOSUL o Sistema de Categorização Têxtil, que permitirá a simplificação tanto dos procedimentos de defesa comercial quanto de integração de produtos contingenciados no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC).
Alíquotas de importação	Alíquota para importação (TEC) dos 18 itens têxteis considerados sensíveis ao movimento importador – incluindo especialmente tecidos sintéticos –, que havia sido elevada para 70% no final de 1995, voltou novamente ao patamar de 18% em meados de 1996.
Direito compensatório contra o algodão dos Estados Unidos	Reabertura do processo de investigação da concessão de subsídios pelo governo norte-americano à produção e exportação de algodão em pluma. O processo foi solicitado pelo produtor de algodão doméstico, mas não conta com o apoio do principal importador desta matéria-prima: a indústria têxtil.
Financiamento à exportação	Inclusão do vestuário (não-malha – Capítulo 62) no Programa de Financiamento às Exportações (Portaria MICT 368, de 05.12.95) e incentivo à exportação de produtos acabados.
Outras	Redução tarifária na importação de uma seleção de bens de capital destinados à reestruturação do parque têxtil e restrição ao financiamento das importações abaixo de 360 dias (Medida Provisória 1.569, de 01.04.97).
Apoio do BNDES	Desde a introdução do Programa de Apoio ao Setor Têxtil, em 20.05.1996, o montante total de financiamentos requeridos atingiu US\$ 191 milhões, sendo que as liberações totalizaram US\$ 9 milhões até dezembro de 1996. Das 45 operações vigentes, sete representam montantes acima de US\$ 10 milhões e 29 envolvem valores abaixo de US\$ 2 milhões. Esses financiamentos têm possibilitado a reestruturação das empresas nacionais, de modo a competirem com os produtos importados, em qualidade, a preços competitivos, e, a médio prazo, também exportarem, em alguns nichos de mercado. No ano de 2006 foram criadas linhas de crédito para atender os setores têxteis, calçadistas e para indústria moveleira. Em 2007 o programa do governo denominado Revitaliza, disponibilizou R\$ 3 bilhões, através do BNDES, destinados a empresas com faturamento anual de R\$ 300 milhões dos setores de calçados, artefatos de couro, têxtil, confecções e móveis, além de outras medidas voltadas à redução de prazos na aquisição de máquinas e equipamentos.

Quadro 3: Ações já realizadas de apoio ao setor têxtil brasileiro

Fonte: Sofia e Nakagawa (2007, p. 36).

O Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI, 2006) aponta, entre outras, algumas ações práticas que já estão sendo desenvolvidas no Brasil no âmbito das políticas públicas e que correspondem a: centros de apoio ao exportador através da Agência de Promoção das Exportações (APEX Brasil); criação, pela APEX-Brasil, de centros de distribuição de produtos brasileiros no exterior; Estruturação da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), organização voltada ao fortalecimento e expansão da base industrial brasileira com vistas a atrair investimentos estrangeiros no país; disponibilização de diversas linhas de financiamento do BNDES etc.

Em relação às empresas nacionais que por decisão própria investem no exterior, não há definição por parte do governo de medidas oficiais que apoiem ou restrinjam a internacionalização destas, porém, muitas transações são dificultadas devido a procedimentos legais. Países como China, Cingapura e Malásia, estão tendo apoio governamental com políticas e estratégias firmes para a internacionalização e investimento direto no exterior por mais de uma década, afirma Cretoiu (2007).

Ao referir-se a políticas públicas, Bacelar (In: SANTOS JR. *et al.*, 2003, p. 8) adverte sobre a metodologia a ser utilizada na formulação de políticas públicas no Brasil. A autora salienta a importância de considerar a heterogeneidade do país e aconselha a procurar os pontos comuns que se encontram presentes nas diversidades. Para ela é necessário “[...] generalizar o que é comum e operar sobre o que é diferente. Trata-se de um desafio porque não temos essa tradição nas políticas públicas governamentais”.

Na visão de Antero (2006) é necessária a iniciativa de criação de fóruns nacionais, ou seja, espaços de diálogo entre a sociedade civil e o governo, a exemplo dos que já existem no Brasil, para que se possa discutir e definir o encaminhamento de políticas públicas focadas em internacionalização visando aumentar as exportações, maior capacitação tecnológica, criação de empregos, capacitação dos atores nacionais perante os serviços internacionais etc.

“Em 2007, o comércio externo brasileiro de produtos têxteis e confeccionados foi novamente influenciado pelas taxas cambiais, com o Real excessivamente valorizado ocasionando dificuldades para as exportações e incentivando as importações” (IEMI, 2008, p. 42).

3.1.3.1.1 A abertura dos mercados e os novos *players* globais

Segundo Castells (1999), o processo de abertura dos mercados iniciou-se no fim da década de 1970 e consolidou-se após 1990, envolvendo a difusão de tecnologias e processos produtivos, padrões de consumo, fluxos de capitais financeiros e empresas transnacionais.

É preciso compreender o passado para prever as tendências e estratégias futuras nos negócios. A globalização, ao contrário do que se pensa,

começou há 2.500 anos com os fenícios, prosseguiu com Alexandre, o Grande e foi expandida no Império Romano. Após um hiato de 1000 anos, ela retornou com as viagens de Colombo, com as conquistas espanholas nas Américas, com a ascensão dos holandeses e ingleses, com grandes comerciantes mundiais e com a construção do grande império colonial nos anos 1800 (LYNCH, 1994, p. 13).

A abertura econômica exige das empresas nacionais um esforço para se adaptarem à nova realidade mundial, com métodos cada vez mais apurados de administração empresarial, controle eficaz do capital financeiro, novas tecnologias, baixos custos de produção, mão-de-obra altamente qualificada etc., requisitos, muitas vezes, difíceis de serem alcançados.

No mundo globalizado, a competição e a competitividade entre as empresas tornaram-se questões de sobrevivência. Entretanto, como o poder das empresas (domínio de tecnologias, de capital financeiro, de mercados, de distribuição) é desigual, surgem relações desiguais entre elas e o mercado (LUDOVICO, 2002). Para Siste (2001), muitos setores da economia estão oligopolizados e até mesmo monopolizados, dificultando a entrada de novos competidores. Deste modo, a noção de livre mercado é relativa. Muitos setores da atividade econômica já têm "dono" e dificilmente permitirão a entrada de novos concorrentes. A globalização da economia e das finanças beneficia, assim, o capital e as grandes corporações transnacionais.

Os mais recentes estudos sobre a internacionalização de empresas apontam que todas as mudanças implicam em mobilidade e flexibilidade permanentes: alianças e fusões constantes (*joint ventures*, incorporações, licenças); mudanças estruturais (departamental, funcional, divisional, por projetos); gerenciais (gestão participativa, por resultados, cogestão); bem como mudanças nas políticas mercadológicas, econômico-financeiras, legais e tecnológicas (SISTE, 2001). Para o mesmo autor, é importante considerar o fato de que, para ganhar espaço nos mercados, não basta oferecer produtos bons e baratos, com boas condições de competição no livre comércio. É preciso, também, ser capaz de enfrentar concorrentes subsidiados e barreiras protecionistas. Para os exportadores brasileiros, as principais barreiras são as não-tarifárias, como exigências técnicas e burocráticas, cotas e requisitos sanitários. A maior parte dessas barreiras é criada não para proteger interesses legítimos num sistema aberto, mas para atender a pressões políticas.

Economicamente, a China domina globalmente a indústria têxtil, sua tecnologia está em franco desenvolvimento, detém várias marcas globais e está transformando-se num forte *player* em termos de *design*, assegura John Naisbitt (2000).

A evolução das exportações chinesas para o mundo impressiona devido ao rápido crescimento do valor faturado e dos mercados que conquistou. O *Global Trade Information Services* (GTIS, 2009) afirma que em 1992, a China exportava US\$ 38 bilhões (para 8% do

mercado mundial). Em 2005 faturou US\$ 107,7 bilhões e já havia conquistado 25% do mercado mundial. A estimativa é de que em 2011 a China domine 50% do mercado mundial e fature cerca de US\$ 250 bilhões.

O design chinês tornar-se-á um dos melhores do mundo e haverá forte integração da moda, da arte e do design como uma tendência sem retorno. A fotografia será, inequivocamente, um player principal na revolução visual, na qual assistiremos também à democratização dos museus. Os anos 80 e 90 foram caracterizados por mudanças descontínuas. Depois do processo evolucionário de transformar as descobertas revolucionárias dos últimos 25 anos, estamos agora a absorvê-las e a vivê-las e, portanto, não existirá a 'próxima grande coisa', [...] vivemos numa era de evolução e não de revolução (NAISBITT, 2000, p. 04).

A indústria têxtil indiana voltou a ganhar confiança no mercado internacional, desde que a China, líder internacional no negócio têxtil, entrou em recessão no segundo semestre de 2007, causando aumentos no custo do trabalho e no preço do fio, tecidos e vestuário. Diversos produtores têxteis fecharam as empresas ou saíram da China, sobretudo devido ao aumento de preço nas matérias-primas, salários elevados e à valorização do *yuan* face ao dólar, diminuindo as margens de lucro dos exportadores chineses, direcionando as encomendas para a Índia. Desde 1990 a China tem sido um dos principais *players* mundiais na indústria têxtil (LUDOVICO, 2002; IEMI, 2008).

No passado, as vantagens competitivas eram construídas sobre o domínio do negócio, como possuir o maior número de ações de uma empresa, por exemplo. Hoje, “operar globalmente significa compartilhar, receber e também disponibilizar tecnologias” (ALMEIDA, 2007, p. 138). No entanto, o autor alerta para o risco de se manter uma sociedade, pois o parceiro e o ambiente passam a ser menos conhecidos.

Lynch (1994) defende que, as alianças não são impulsionadas por tendências da moda, mas por quatro forças comerciais: qualidade, velocidade, custo e engenharia. Deve-se unir melhoria de materiais e velocidade para lançá-los ao mercado, com custos baixos e novas tecnologias de projeto nas linhas de produção. Para o autor, a abertura de mercados e os novos *players* globais estão ligados a estes tipos de estratégias.

3.1.3.2 Tendências

O Brasil é pouco competitivo na produção de fibras sintéticas, a principal tendência da indústria mundial hoje. Enquanto a produção mundial duplicou nos últimos vinte anos, a

produção nacional manteve-se estável. Entre os sintéticos, os filamentos de poliéster representam o principal problema para a balança comercial brasileira; com saldos comerciais negativos e crescentes. Uma das razões para a estagnação das fibras sintéticas é o alto preço e baixa disponibilidade da nafta, matéria-prima dos insumos usados na fabricação de poliéster, com exceção da viscose (NASSIF, 2003, 112).

O parque produtivo brasileiro ainda dispõe de equipamentos velhos e escalas menores do que as dos concorrentes internacionais. A cadeia produtiva local perde em organização para os fornecedores asiáticos. A indústria têxtil nacional também se ressentida da ausência de parcerias e alianças estratégicas. Em todo o mundo, o setor vem adotando crescentemente práticas de gestão de suprimento em rede (*supply chain management*), por meio das quais são ampliadas as trocas de informações entre agentes, modificadas as formas de distribuição de produtos e implantados novos sistemas de gerência integrada da cadeia produtiva. Aumentar a eficiência da cultura do algodão é indispensável para melhorar a competitividade da cadeia de têxteis e confecções brasileira. No início da década de 1990, o Brasil passou de grande exportador para grande importador da matéria-prima. Entre as causas dessa inversão, destacam-se a queda das alíquotas de importação, a desarticulação da produção de algodão no Nordeste e a praga do bicudo, que devastou lavouras na década de 1980 (PEREIRA; ARAÚJO; GOMES, 2006).

Para enfrentar estes desafios será preciso buscar a redução de barreiras como tarifas, cotas e picos tarifários, impostas por países da União Européia e pelos Estados Unidos, bem como os subsídios dados aos produtores americanos pelo governo local; aumentar a competitividade do elo de vestuário tendo em vista as exportações de confecções; expandir programas de apoio ao cultivo de algodão em novas áreas do país; incentivar a modernização da indústria de fios sintéticos (ANTERO, 2006).

Outro desafio é sustentar a capacidade competitiva para enfrentar concorrentes e grandes produtores do mesmo nicho de mercado (ALMEIDA, 2007).

3.1.3.3 As empresas de Blumenau

A criação de um polo têxtil vestuário na região do Médio Vale do Itajaí desencadeou-se no fim do século XIX com a imigração européia, principalmente com os alemães que traziam em sua bagagem o conhecimento adquirido como operários (BOSSLE, 1988).

Na primeira metade do século XX, os empresários iniciaram fortes investimentos em máquinas e equipamentos (mesmo que usados) comprados no exterior e enviavam seus filhos à Europa para o aperfeiçoamento e aprendizado de novas técnicas. Nos anos de 1930 e 1940 a política de substituição de importações facilitou o mercado interno para empresas e a compra de máquinas e matéria-prima no exterior, conforme Hering (1987).

Nas décadas de 1950 e 1960 a indústria têxtil catarinense já estava consolidada e preparada para atender mercados internos de qualquer ponto do país e como estratégia nos anos 1970, as empresas catarinenses instalaram unidades fabris próximas dos seus consumidores nacionais e nos estados com uma melhor política fiscal (CARVALHO JR., 2007).

Após os anos setenta, a indústria têxtil brasileira se consolidou, “como um dos mais importantes da economia nacional, tanto pela grande oferta de empregos quanto pelo volume de receitas e impostos por ele gerados” (IEMI, 2008, p. 24).

De acordo com Schulz (1999), com a escala de produção elevada e com qualidade, nos anos de 1970 e 1980, as indústrias têxteis foram estimuladas a destinar parte da produção para o mercado externo e para tanto receberam incentivos de programas governamentais. Estes eram advindos das linhas de financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Financiamento de Máquinas e Equipamentos (FINAME) e o do Programa Especial de Apoio à Capitalização de Empresas (PROCAPE), com fortes subsídios para a formação de capital.

As exportações foram incentivadas e beneficiadas com “incentivos fiscais e financiamento através do crédito do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e financiamento para exportação” (CARVALHO JR., 2007, p. 168-169). A abertura dos mercados no limiar dos anos 1990, possibilitou a entrada de produtos baratos procedentes da China e da Coréia do Sul vindo a abalar a indústria têxtil em seu faturamento levando a uma reestruturação produtiva (ROCCA, 2003). Em relação a concorrência internacional na década de 1990, o autor relata que muitas empresas que não estavam preparadas para competir tiveram que abandonar suas atividades, porém, outras “investiram na sua modernização para redução de custos, buscando melhorar sua competitividade com o objetivo de enfrentar a concorrência dos importados” (IEMI, 2008, p. 24).

Conforme demonstrado no quadro 3, o polo têxtil-vestuário do Vale do Itajaí possui, atualmente, em torno de 2500 empresas que representam 45 % do total de estabelecimentos do estado de Santa Catarina. “Considerando os subsetores, observa-se que a região é responsável por 51% dos estabelecimentos que fabricam produtos têxteis e por pouco mais de

43% dos estabelecimentos que confeccionam artigos de vestuário e acessórios” (CARVALHO JR., 2007, p. 171). O parque têxtil da região do Vale do Itajaí abrange 17 municípios, tendo como destaque os municípios de Blumenau, Rio do Sul, Jaraguá do Sul e Brusque. O quadro 4 destaca a quantidade de micro e pequenas empresas, e daquelas que apresentam porte médio e grande, na região do Vale do Itajaí, somando 609 empresas e 2436 atividades relacionadas ao setor:

ATIVIDADES	MICRO	PEQUENO	MÉDIO	GRANDE	TOTAL
TOTAL DA INDÚSTRIA TÊXTIL	443	120	32	14	609
Fabricação de outros art. de vestuário e prod. de malha	19	8	5	2	34
Fabricação de tecido para uso doméstico	19	4	1	2	26
Fabricação de outros artigos têxteis	44	13	3	3	63
Fabricação de outros artigos têxteis exceto vestuário	31	9	2	2	44
Fabricação de tecidos de malha	105	17	4	0	126
Fabricação de art. têxteis com tec. exceto vestuário	25	5	2	1	33
Acabamentos em fios	78	18	4	0	100
Tecelagem de algodão	59	22	4	3	88
Fiação de algodão	5	7	1	0	13
Tecelagem de fios de fibras têxteis	15	1	1	0	17
Fabricação de artefatos de tapeçaria	16	2	0	0	18
Confeção de art. do vestuário e acessórios	1.572	214	37	4	1.827
Confeção de peças do vestuário exceto roupões	1.464	195	36	4	1.699
Fabricação de acessórios do vestuário	16	8	0	0	24
Confeção de roupas íntimas	80	10	1	0	91
Total das Atividades Têxteis e Vestuaristas	2.015	334	69	18	2.436

Quadro 4: Número de estabelecimentos por porte empresarial no polo têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí / SC

Fonte: Adaptado de SECEX (2008).

É significativo o número de micro (até 19 empregados) e pequenas (de 20 a 99 empregados) empresas na região do Vale do Itajaí:

Em 2002, eram 2.015 microempresas, ou 82,7% do total, e 334 pequenas empresas, ou 13,7%, perfazendo um total de 2.349, ou 96,4% dos estabelecimentos têxteis vestuários na região do Vale do Itajaí. As médias (de 100 a 499 empregados) e as grandes (acima de 500 empregados) somam 87 empresas existentes (ROCCA, 2003, p. 171).

A região sul, com percentual de 30%, é a segunda maior região produtora de artigos têxteis e confeccionados, seguida pela região nordeste com 19,1%; e a liderança da produção nacional é da região sudeste, detentora de 47% (IEMI, 2008).

As grandes empresas do polo têxtil-vestuário estão seguindo o padrão de produção mundial, dependendo cada vez menos das atividades produtivas e focando suas atividades e seus esforços em ativos intangíveis como a marca, desenvolvimento de produto, *marketing*, distribuição e comercialização (CARVALHO JR., 2007, p. 188).

São exportadoras de produtos têxteis, de grande porte, na cidade de Blumenau, as seguintes empresas: Teka, Hering, Coteminas, Sulfabril, Karsten e Cremer.

As principais estratégias das empresas do polo têxtil do Vale do Itajaí-SC, segundo Carvalho Jr. (2007) estão expressas no quadro 5:

ITENS	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS
Mudança de foco das atividades	Maior ênfase às atividades de design, <i>marketing</i> e distribuição do que às atividades de produção.
Diferenciação de produtos	Exploração das oportunidades a partir de linhas de produtos existentes; fabricação de produtos diferenciados com maior agregação de valor.
Infraestrutura tecnológica	Capacitação tecnológica – laboratórios, profissionais especializados – <i>designers</i> , gastos para P & D; acompanhamento das inovações no setor e da tendência futura do mercado, participação em feiras e eventos e de tendências de moda no mercado internacional.
Marca	Investimento em marca não somente pelas grandes empresas, mas também por empresas menores que desejam ter grifes próprias; criação de marca própria com foco em segmentos específicos do mercado; uso de licenciamento de marcas internacionais e de marcas de aceitabilidade no mercado nacional.
Distribuição dos produtos	Uso de redes de distribuição/supermercados, hipermercados e redes especializadas de varejo de roupas; criação de lojas próprias e lojas franqueadas, geralmente em <i>shopping centers</i> e centros comerciais; investimento em logística, reposição de estoques e agilidade de entrega de mercadoria.
Relação com consumidores	Crescente interatividade com consumidores através do serviço de atendimento, objetivando receber informações sobre qualidade dos produtos e formas de atendimento; cursos e treinamento para revendedores, balconistas e repositores visando melhor atendimento no mercado.
Instalação de unidades produtivas	Criação de filiais para o desenvolvimento de etapas produtivas em estados da federação que propiciem vantagens/renúncia fiscal, apoio logístico e custo da mão de obra reduzido.
Atendimento às Normas ambientais	Construção de unidades de tratamento de efluentes e investimentos em projetos de reflorestamento; obtenção de selos verdes por atendimento a exigências ambientais.

Quadro 5: Síntese das principais estratégias desenvolvidas pelas empresas do polo têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí / SC

Fonte: Carvalho Jr. (2007, p. 193).

A indústria têxtil da região do Vale do Itajaí, na década de 1950-1960, já havia atingido um nível de especialização em produtos de qualidade e com versatilidade produtiva que possibilitava atender diferentes faixas do mercado consumidor nacional. O contínuo crescimento foi possibilitando maior inserção no desenvolvimento nacional; que as empresas, para atender à demanda, adotaram estratégias de instalação de unidades fabris próximas dos

principais mercados consumidores (São Paulo) e em locais que ofereciam vantagens e benefícios fiscais (Rio Grande do Norte e Pernambuco). Dentre as empresas que adotaram estes procedimentos destacam-se a Hering (1976), SulFábril (1979), Teka (1980) e Artex (1980, atualmente Coteminas). Para fazer frente a estes projetos de investimentos, várias empresas incentivadas pela reforma no mercado de capital abriram seu capital no intuito de captar recursos em longo prazo no mercado acionário, principalmente Hering e Teka, bem como foram incentivadas a demandarem recursos externos para suas inversões (HERING, 1987).

Assim, foi-se multiplicando o surgimento de empresas têxteis nas localidades de Blumenau, Brusque, Gaspar, Indaial, Timbó e Jaraguá do Sul, cuja trajetória de crescimento conduziu a constituição do maior aglomerado industrial têxtil do sul do país e o terceiro maior produtor nacional. Das principais empresas pioneiras do século XIX, Hering (1880), Karsten (1882) e Renaux (1892), surgiram nos anos 1900 empresas de destaque como a Cremer (1935), Teka (1936), Artex (1936), Sulfabril (1947), Dudalina (1957), Marisol (1964) e Malwee (1968). Sendo que, atrelado a este movimento, na região do Vale do Itajaí criaram-se inúmeras pequenas e médias empresas têxteis que se beneficiavam das sinergias existentes colocadas em termos de um contingente de trabalhadores com conhecimentos têxteis, baixo volume de capital requerido à entrada na indústria para pequenos empreendimentos, tecnologia conhecida e difundida etc. (BOSSLE, 1988).

Afora o desempenho comercial de certa quantidade de produtores, “que fornecem para empresas regionais (geralmente micros e pequenas), o escoamento da produção têxtil-vestuarista do Médio Vale do Itajaí ocorre em diferentes mercados, no Brasil e no exterior, o que representa vínculos escassos com clientes no plano regional” (LINS, 2000b, p. 21).

As empresas da região estão participando ativamente na diversificação produtiva, deslocando a produção para outras regiões ou subcontratação da produção. Dentre “as justificativas para a instalação de filiais em outros locais estão: incentivos fiscais, custos favoráveis de mão de obra, presença de fornecedores importantes e vantagens logísticas da localização em face da proximidade aos países importadores do hemisfério norte”, afirma Carvalho Júnior (2007, p. 191-192).

4 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa proporciona ao pesquisador uma orientação geral, facilitando o processo de realização da investigação e a interpretação dos resultados. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 23), “[...] o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou resultado desejado”. Sobre o processo de investigação, os autores enfatizam que,

toda investigação nasce de algum problema observado ou sentido, de tal modo que não se pode prosseguir, a menos que se faça uma seleção da matéria a ser tratada. Essa seleção requer alguma hipótese ou pressuposição que vai guiar e, ao mesmo tempo, delimitar o assunto a ser investigado (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 25).

Neste trabalho, adotaram-se métodos e procedimentos voltados à pesquisa qualitativa descritiva, que, de acordo com Yin (2005), objetiva prover critérios e compreensão; possui um foco amplo, no qual o pesquisador busca entender os fenômenos sob a ótica dos atores envolvidos no contexto. A pesquisa descritiva, segundo Minayo (1996), é aplicada com a finalidade de obter informações sobre as características da população pesquisada e visa à obtenção de informações que se relacionam a fatos concretos, realizadas mediante elaboração de um questionário que contém perguntas sobre as informações que se deseja obter. Por isso, a coleta de dados se dá por meio de contato com o informante, considerando aspectos inerentes a sua realidade e agregando subsídios para interpretação dos eventos. As principais técnicas utilizadas em pesquisas qualitativas são: entrevistas em profundidade, técnicas projetivas e estudos de caso. Dentre estas, buscando investigar o processo de internacionalização de empresas, adotou-se a técnica de estudo de caso, ou, por pesquisar mais de um universo, o estudo multicaso.

O estudo multicaso, de acordo com Marschan-Piekkari e Welch (2004) é considerado como o mais importante método das pesquisas qualitativas. Para Hartley (1994) é uma investigação detalhada, que fornece informações coletadas em um período de tempo, em uma ou mais empresas ou grupos dentro das organizações, que visa analisar o contexto e processo a ser investigado. Permite uma investigação “para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores”, conforme declara Yin (2002, p. 21).

4.1 PROCESSO DE SELEÇÃO DOS CASOS

População, de acordo com Silveira (2004), são os elementos que possuem as características desejáveis para o estudo, e amostra é uma parte selecionada desta população. A população da pesquisa qualitativa compreende empresas líderes exportadoras do setor têxtil, localizadas em Blumenau.

A amostra selecionada para este trabalho está direcionada às empresas: Teka, Hering e Coteminas. Além de estas empresas serem consideradas de grande porte entre as exportadoras têxteis do Médio Vale do Itajaí, suas concorrentes conterrâneas (outras três empresas de grande porte do setor têxtil de Blumenau), não autorizaram a aplicação da pesquisa, ou seja, 50% do universo de grandes empresas em Blumenau embasaram a mostra desta pesquisa.

A escolha do setor têxtil para a aplicação da pesquisa está embasada na experiência que o pesquisador possui sobre o ramo, e no fato de trabalhar no setor têxtil de uma empresa que possui interesse em iniciar seu processo de internacionalização.

A população da amostra compreende os diretores responsáveis pelo setor de exportação em cada uma das empresas pesquisadas. Portanto, três pessoas foram consultadas.

4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de dados das empresas recolhidos em seus respectivos *websites* e na aplicação do questionário semiestruturado (Apêndice A) iniciado com uma breve apresentação da pesquisa, seus objetivos, e do pesquisador e orientador. As questões são abertas e semiabertas. As questões abertas oportunizam ao respondente expressar seu conhecimento pela empresa e opiniões pessoais sobre os temas abordados. As questões semiabertas são medidas em sete pontos pela escala de Rensis Likert (MATTAR, 2001). Sendo que variam entre as mensurações de pouca a muita influência, pouco satisfeito/utilizado a muito satisfeito/utilizado, pouco diferenciado a muito diferenciado, muito diferente a muito semelhante, discordo plenamente a concordo plenamente, totalmente recuperável a não recuperável, pouco previsível a muito previsível, pouco importante a muito importante, e baixo a alto.

O questionário possui três partes distintas:

- a) informações gerais (questões 1, 2 e 3);

- b) hipótese de Uppsala (questões 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 6.a);
- c) estratégias utilizadas pelas empresas no processo de internacionalização (questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14).

Para melhor explicitar a relação entre a abordagem estabelecida pelo questionário de investigação e relacioná-lo aos objetivos propostos por este estudo, apresenta-se o construto de pesquisa (quadro 6).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
a) Examinar os padrões de competitividade internacional do setor têxtil de Blumenau;	Questionário de pesquisa parte 1: questões 1 e 2 Questionário de pesquisa parte 2: questões 3, 5, 6 e 6.a Questionário de pesquisa parte 3: questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11.
b) identificar as estratégias de inserção internacional das empresas blumenauenses líderes do setor têxtil;	Questionário de pesquisa parte 1: questões 1 e 2 Questionário de pesquisa parte 2: questões 3, 5, 6 e 6.a Questionário de pesquisa parte 3: questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14.
c) identificar os motivos que levaram estas empresas a escolher seus mercados exportadores;	Questionário de pesquisa parte 1: questão 2 Questionário de pesquisa parte 2: questões 1, 3, 4, 5, 6 e 6.a Questionário de pesquisa parte 3: questão 9
d) apresentar vantagens e desvantagens consequentes da internacionalização em cada empresa;	Questionário de pesquisa parte 3: questões 9, 10, 12 e 13
e) comparar as estratégias utilizadas para a internacionalização das empresas pesquisadas à teoria de Uppsala fundamentada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977).	Questionário de pesquisa parte 2: questões 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 6.a

Quadro 6: Construto de pesquisa

O construto é a síntese daquilo que se pretende e a validade do construto resulta do acúmulo, por diferentes meios, de várias provas, que precisam ser analisadas em seus detalhes, a fim de constatar, entre outros aspectos, as variadas condições e o grau de homogeneidade do teste, com vistas a ter elementos que possam esclarecer o significado do instrumento (MAGNUSSON, 1967). Estes dados são apresentados/confirmados na análise do

projeto. O construto é composto por quatro objetivos sendo que, o primeiro objetivo possui 17 variáveis; o segundo objetivo possui 20 variáveis; o terceiro objetivo possui 8 variáveis e o quarto e último objetivo possui 7 variáveis que possibilitam analisar a resposta obtida nos questionários e oportunizar melhor compreensão dos dados das três empresas analisadas, relacionando-os entre si através da análise de conteúdo de Bardin (1971).

4.3 PROTOCOLO DE PESQUISA

Um convite para responder ao questionário e pedindo autorização para marcar a entrevista foi enviado a cada um dos respondentes via *e-mail*. Após a autorização, os horários foram agendados. O diretor da Coteminas preencheu o formulário na presença do pesquisador, mas, algumas questões ficaram em branco e foram reenviadas por *e-mail* ao respondente para que ele preenchesse os dados faltantes. Os demais representantes (da Teka e Hering) o fizeram *on-line* (por *e-mail*) devido à incompatibilidade das agendas. O representante da Teka estava no exterior quando da aplicação da pesquisa, portanto, impossibilitado de responder de outra forma. Todos permitiram a identificação da empresa e a divulgação dos dados obtidos.

Para a análise dos questionários preenchidos pelos representantes de cada empresa pesquisada, os dados foram tabulados e categorizados. A tabela é um quadro que resume um conjunto de observações, enquanto os gráficos são formas de apresentação dos dados, cujo objetivo é o de produzir uma impressão rápida e viva do fenômeno em estudo (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Para ressaltar as tendências características observadas nas tabelas, isoladamente, ou em comparação com outras, é necessário expressá-las através de números ou estatísticas. De uma forma geral, a frequência relativa de um acontecimento é a razão entre o número de vezes que ele se verifica e o número total de casos (CERVO; BERVIAN, 2002).

Aos questionários foi dispensada uma análise através do método que permite traduzir dados qualitativos em quantitativos, por atribuir determinados números de pontos a cada alternativa de um conjunto. Somados e divididos pelo número de questionários, esses pontos geram uma média que traduz a frequência de respostas e, por consequência, o posicionamento dos respondentes quanto ao assunto pesquisado, gerando tabelas e gráficos que apresentam os resultados.

Para a análise de cada uma das partes do questionário criou-se um quadro sintetizando as principais respostas fornecidas pelos respondentes seguindo a técnica de conteúdo defendida por Bardin (1971), que abrange um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de indicadores qualitativos que viabilizam a análise das informações. Segundo Vergara (2000) a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. “A finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos” (PUGLISI; FRANCO, 2005, p. 25).

4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em todas as pesquisas existem limitações em relação aos métodos, e segundo Vergara (2000, p. 59) “é saudável antecipar-se as críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação”.

Os produtos diretos da administração, quaisquer que sejam – projetos executados, velocidade e propriedade das decisões, controle financeiro e tantos outros – são peculiares a cada caso e não se prestam a outras comparações que não sejam com eles mesmos, diferentes que são de organização para organização (THIRY-CHERQUES, 1991, p. 5).

Um dos motivos com maior impacto negativo sobre a aplicação desta pesquisa foi a limitação do universo, que só não foi ampliado por falta de autorização para aplicação do questionário. Ora justificados pela falta de tempo ou de pessoal autorizado para responder por esta iniciativa, ora limitado por falta de resposta aos contatos estabelecidos pelo pesquisador. Por isto, não foram realizados pré-testes com os questionários da pesquisa.

As empresas investigadas são as maiores da cidade de Blumenau no ramo têxtil, mas não correspondem à totalidade do universo. Portanto, o resultado desta pesquisa não pode ser generalizado, devido ao número de casos analisados.

Na metodologia deste estudo, o uso de questionários gerou incertezas nas respostas de algumas perguntas. Pois nem sempre o respondente, embora os três sejam diretores gerais

do setor de exportações em suas respectivas organizações, conhece ou domina todas as informações sobre o processo de internacionalização da empresa que representa. Por este motivo, alguns questionários tiveram que ser reenviados aos seus respondentes, salientando-se a importância de se obter todos os dados preenchidos e ocasionando atrasos.

Ressalta-se também que os dados obtidos são opiniões/conhecimentos pessoais dos diretores sobre seus departamentos. Alguns dados podem ser confirmados através de panfletos e de *sites* divulgados pelas próprias empresas, mas não há registros sobre todos os processos de internacionalização desenvolvidos por estas empresas ao longo do tempo, principalmente aqueles estabelecidos no início de sua fundação.

Na análise do processo de internacionalização das empresas pesquisadas notou-se a presença de elementos de outras teorias de internacionalização, como a teoria de redes e econômica. Portanto, o fato de esta pesquisa procurar compreender o impacto da teoria de Uppsala e das estratégias utilizadas no processo de internacionalização das empresas Teka, Hering e Coteminas, pode ter impedido o pesquisador de obter uma percepção holística do processo e a identificação de outros determinantes importantes para a compreensão deste fenômeno.

5 RESULTADOS

Os dados qualitativos obtidos através da aplicação do questionário de pesquisa às três empresas exportadoras têxteis de Blumenau: Teka, Hering e Coteminas forneceram subsídios para uma análise intracaso de dados.

Para melhor compreensão, a análise abordou a investigação das empresas pesquisadas de forma individual. As empresas foram analisadas na seguinte ordem: (1) Teka; (2) Hering; (3) Coteminas, por ter sido esta a ordem de recebimento dos questionários. Em seguida, fez-se um comparativo com os dados obtidos nas três empresas, obtendo-se assim, uma análise intercasos.

5.1 ANÁLISE INTRACASO DOS DADOS: TEKA

A Tecelagem Kuehnrich S.A., Teka, foi fundada em 1926, pelo imigrante alemão Paul Fritz Kuehnrich, e é considerada uma das maiores fabricantes de artigos de cama, mesa e banho do continente latino-americano. Atualmente conta com cerca de 4700 colaboradores, distribuídos nos seus 4 parques fabris localizados na cidade de Blumenau (SC, com 2000 colaboradores), Indaial (SC), Arthur Nogueira (SP) e Itapira (SP).

O principal produto de exportação é toalha, que corresponde ao percentual de até 24% da receita da empresa. A qualidade do produto, marca, *design*, pontualidade, facilidade de acesso e a rapidez na adaptação do produto às características da demanda foram apontados como diferenciadores do produto no mercado internacional.

A Teka exporta para 33 países atualmente, entre os principais estão: Argentina (50,80% do total exportado), Estados Unidos (8,61%) e Uruguai (8,32%). O primeiro contato da empresa com o mercado internacional ocorreu no ano de 1970 e durante toda esta década. Neste período a empresa iniciou atividades de exportação para o MERCOSUL, Espanha, Portugal, Alemanha e Estados Unidos. Na década de 1980, chegou ao Japão e a partir daí ampliou seu nicho de mercado. O primeiro contato da empresa com o mercado internacional ocorreu através de representantes, exportação direta e porque houve procura pelos produtos no mercado exterior.

A empresa investiu em países culturalmente semelhantes ao Brasil no início de seu relacionamento internacional, despendendo poucos recursos para a atividade neste estágio. Mais tarde, com a aquisição de conhecimento através destas experiências, ampliou este

contato e o valor do investimento para mercados diferenciados culturalmente. No entanto, uma série de fatores influencia na decisão da empresa para investir em um determinado mercado. São considerados: experiências pessoais e profissionais, operações atuais da empresa no mercado externo, tamanho do mercado-alvo, seu posicionamento estratégico na rota de exportações e similaridades com a cultura brasileira.

O método mais utilizado pela Teka para orientar decisões de investimento internacional e competitividade está pautado na exportação através de distribuidor no país de destino, estratégias na formação de preços, *marketing*, estoque, lançamento, desenvolvimento e adaptação de novos produtos para o mercado exportador. Esta busca por inovações é embasada em pesquisas junto a clientes e fornecedores no país exportador e de origem. Considera importante a cooperação da empresa exportadora com os clientes no mercado internacional, mas salienta que os investimentos da Teka, diante de qualquer instabilidade do mercado internacional, possuem poucas possibilidades de serem recuperados.

O produto e a concorrência estrangeira foram apontados como pontos negativos na inserção do produto da Teka no mercado internacional. Os pontos positivos foram direcionados à qualidade do produto fornecido pela empresa e aos recursos financeiros alocados no exterior.

Quando questionado sobre os comportamentos a serem desenvolvidos pela empresa para o sucesso futuro da organização no mercado internacional, o respondente citou: “apresentar produtos inovadores (desenhos), a custos comparáveis às médias internacionais, oferecendo flexibilidade de lotes de produção e agilidade de entrega e respostas” (DIRETOR DE EXPORTAÇÕES DA TEKA).

5.2 ANÁLISE INTRACASO DOS DADOS: HERING

A Indústria Têxtil Companhia Hering foi fundada em 1880, pelos irmãos Hermann e Bruno Hering. Foi a primeira empresa de vestuário brasileira a exportar seus produtos e se mantém no mercado internacional desde a década de 1960. Em 2005 figurou como a segunda maior malharia do mundo. Possui 145 lojas no Brasil, uma na Arábia Saudita e 10 na América latina e conta com 5800 trabalhadores.

O principal produto exportado é camiseta que responde por 20% do faturamento da empresa. O *design* do produto e a adaptação às características da demanda são apontados como diferenciais do produto no mercado estrangeiro.

A empresa exporta atualmente para 25 países, sendo: Uruguai (23%), Argentina (20%) e Paraguai (18%) seus principais mercados. O primeiro contato de exportação ocorreu em 1964, com a Alemanha, através de vendas diretas. Atualmente, o comportamento de exportador inclui distribuidor e agente no país de destino, vendas diretas ao cliente e abertura de franquias.

Ao contrário da Teka, a Hering não fez seus investimentos iniciais em países culturalmente semelhantes ao Brasil. Mas, a partir de conhecimentos adquiridos com as experiências iniciais de exportação, passou a ampliar sua rede de clientes e aumentar a segurança com que investia em cada mercado. Hoje, seus principais mercados são os países do MERCOSUL, culturalmente semelhantes ao Brasil. São importantes aspectos observados pela empresa nos mercados estrangeiros: tamanho do mercado-alvo, seu posicionamento estratégico, parcerias nacionais e internacionais existentes e desejadas, similaridade cultural com o Brasil e ser pioneiro no novo mercado.

A empresa aponta os equipamentos de produção, *marketing*, novos produtos e qualificação de pessoal para as atividades de exportação como investimentos significantes para o bom desempenho na atividade exportadora. A observação das tendências internacionais, aquisição de tecnologias inovadoras e equipe permanente de pesquisa e desenvolvimento são as estratégias adotadas pela Hering na busca pela inovação. No entanto, assim como a Teka, os investimentos desta empresa não são recuperáveis diante da instabilidade e dos riscos apresentados pelo mercado internacional.

A concorrência e as barreiras não tarifárias foram apontadas pelo respondente da pesquisa como sendo pontos negativos em relação à exportação dos produtos e da entrada da mercadoria em solo estrangeiro. Os pontos positivos estão direcionados ao produto, *marketing* e aos recursos financeiros investidos no mercado externo.

Em relação ao futuro, o diretor do setor de exportações da Hering considera importante para que a empresa aumente seu sucesso “aprimorar as estratégias específicas de ‘ataque’ a cada um dos mercados concorrentes” (DIRETOR DE EXPORTAÇÕES DA HERING).

5.3 ANÁLISE INTRACASO DOS DADOS: COTEMINAS

A Coteminas, que adquiriu a empresa blumenauense Artex, iniciou suas atividades no ano de 1967. Possui 11 unidades fabris espalhadas pelo Brasil, quatro em Montes Claros (MG), três em São Gonçalo do Amarante e Macaíba (RN), três em João Pessoa e Campina Grande (PB) e uma em Blumenau (SC). Conta com aproximadamente 16.000 colaboradores, sendo 1000 funcionários na unidade de Blumenau. Os produtos da Coteminas como: lençóis, meias, camisetas, toalhas e outras peças estão nos mercados de várias partes do mundo. Marcas como Artex, Santista, Garcia, Calfat, Paládio, Ouro, Prata, Arcoiris, Fantazia, Attitude, Jamm e muitas outras fazem parte da empresa.

O principal produto exportado pela empresa é toalha, que corresponde ao percentual entre 50% e 74% do faturamento anual. Assistência, garantia e/ou pós-venda, *design* do produto, embalagem e adaptação às características da demanda, diferenciam as toalhas da Coteminas no mercado externo.

Sua rede de contato com a exportação alcança 10 países atualmente. Entre os principais estão: Estados Unidos (24,4% do total faturado pelas exportações), Argentina (18,4%), Alemanha e Chile (3,4%) e Colômbia (3,1%). É a única das 3 empresas pesquisadas que tem participação societária em outro país (EUA), especificamente com a *Springs Global US* (controladora). O primeiro contato da empresa com o mercado exportador ocorreu através de exportação direta e de abertura de filial no exterior. A partir de experiências iniciais aumentou gradativamente o comércio com o país para o qual mais exporta e acredita que a internacionalização é um processo lento e contínuo.

Na orientação e decisão sobre o mercado de investimento internacional são utilizadas as seguintes estratégias para entrada no mercado: exportação através de empresa exportadora no país de origem, vendendo diretamente a clientes no país alvo, usando uma *joint venture* ou aliança estratégica com distribuidores no país de destino, através de *marketing* com parceiros no país alvo e vendas/manufatura para subsidiárias controladas pela matriz. Na busca por inovação utiliza diversos métodos como pesquisa junto a fornecedores, estabelece parcerias, observa tendências internacionais, investe em novas tecnologias, mantém equipe permanente de pesquisa e lidera o desenvolvimento de tecnologias em seu setor, no Brasil. Utiliza a cooperação de clientes e fornecedores como forma de integrar a empresa a outros agentes do mercado. Ao contrário da Teka e da Hering, a Coteminas afirma que seus investimentos no exterior são totalmente recuperáveis diante de qualquer acontecimento inesperado.

A concorrência do mercado foi citada como ponto de maior importância negativa na transação comercial de exportação. Como ponto positivo destacou-se o produto, tecnologia e logística utilizada, *marketing* e os recursos financeiros aplicados nos negócios com o mercado exportador.

5.4 ANÁLISE INTERCASOS DAS EMPRESAS TEKA, HERING E COTEMINAS

A comparação entre as empresas Teka, Hering e Coteminas foi realizada a partir da divisão do questionário em: informações gerais (questões 1, 2 e 3); teoria de Uppsala (questões 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 6.a); e, estratégias utilizadas pelas empresas no processo de internacionalização (questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14).

5.4.1 Informações gerais

Para melhor compreender as respostas das três empresas quanto aos dados coletados nos questionários de pesquisa, sintetizaram-se os dados relevantes para a parte 1 do questionário, e obteve-se o quadro 7:

QUESTIONÁRIO PARTE 1 – DADOS GERAIS			
QUESTIONAMENTO	TEKA	HERING	COTEMINAS
Ano de abertura da empresa	1926	1880	1967
Nº de funcionários em Blumenau	1300	1700	1200
Principal produto exportado	Toalhas	Camisetas (T-shirts)	Toalhas
Principais países para os quais exporta e seus respectivos percentuais	Argentina 50,8% USA 8,61% Uruguai 8,32%	Uruguai 23% Argentina 20% Paraguai 18%	EUA 24% Argentina 18,4% Alemanha 3,4%
Percentual de receita decorrente das exportações	Entre 5% e 24%	Entre 5% e 24%	Entre 50% e 74%
Participa societariamente de grupos empresariais com ativos no exterior?	Não	Não	Sim
Evolução das atividades internacionais	MERCOSUL EUA Europa	Alemanha MERCOSUL	MERCOSUL EUA Europa
Permite a divulgação do nome da empresa nos resultados do trabalho?	Sim	Sim	Sim

Quadro 7: Resumo da parte 1 do questionário aplicado às empresas Teka, Hering e Coteminas

Salienta-se que a primeira parte do questionário investigou dados gerais sobre os três universos pesquisados e o quadro obtido identifica as partes relevantes para a pesquisa, segundo as unidades de significado, preconizadas por Bardin (1971).

As três empresas que responderam ao questionário de pesquisa Teka, Hering e Coteminas, permitiram a divulgação do nome da empresa e dos dados recolhidos. São exportadoras há décadas e os principais produtos exportados são toalhas (Teka e Coteminas) e camisetas (Hering). Considerando o percentual da receita advindo das exportações a Coteminas detém o número mais expressivo: até 74% de seu faturamento anual resulta das exportações. A Hering e a Teka contam com no máximo 24% deste total.

No entanto, considerando-se o número de países para os quais cada uma das empresas exporta e aqueles que maior representatividade possuem nos percentuais exportados, obtêm-se os dados, conforme tabela 4:

Tabela 4: Principais países de destino das mercadorias das empresas pesquisadas

PAÍSES	TEKA	HERING	COTEMINAS
Quantidade de países para os quais exporta	33	25	10
Argentina	50,80%	20%	18,4%
Estados Unidos	8,61%		24,4%
Uruguai	8,32%	23%	
Paraguai		18%	
Alemanha / Chile			3,4%

Pode-se observar a partir dos dados da tabela 4, demonstrando os três maiores destinos das mercadorias produzidas pela Teka, Hering e Coteminas, que há concentração das exportações para os países do MERCOSUL (Paraguai 18%, Uruguai 31,32%, Argentina 89,2%). Estados Unidos (33,01%), Europa (3,4%) e Chile (3,4%) completam a lista dos países que compram a maioria dos produtos fabricados pelas empresas têxteis pesquisadas. A Coteminas é a única representante da pesquisa que possui grupos societários. É parceira da empresa *Springs Global*, nos Estados Unidos, e divide investimentos com a controladora em âmbito de 51%.

As empresas analisadas contam com um número expressivo de funcionários em cada unidade fabril, conforme apresentado na tabela 5:

Tabela 5: Número de funcionários das empresas pesquisadas em Blumenau

Empresa	Nº funcionários em Blumenau	Nº de funcionários no Brasil
TEKA	1300	4000
HERING	1700	5800
COTEMINAS	1200	16000

Segundo a classificação do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009), as empresas podem ser denominadas micro, pequenas, médias ou grandes empresas de acordo com o número de funcionários que possuem (tabela 6).

Tabela 6: Classificação das indústrias por número de empregados

MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA	MÉDIA EMPRESA	GRANDE EMPRESA
Até 19 empregados	De 20 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados	Mais de 499 empregados

Fonte: www.desenvolvimento.gov.br - acessado em 15/06/2009.

Conforme dados citados na tabela 5, as empresas pesquisadas são consideradas de grande porte, pois possuem número de funcionários superiores a 499. O SEBRAE também identifica o porte das empresas através de seu faturamento, mas como esta pesquisa não identificou o valor total anual faturado em cada empresa, utilizou-se do número de funcionários para mensurar o porte das indústrias.

5.4.2 Hipóteses de Uppsala

Para sintetizar os dados recolhidos nos questionários de pesquisa sobre a teoria de Uppsala, desenvolveu-se o quadro 8, obtendo-se o seguinte resultado:

QUESTIONÁRIO PARTE 2 – HIPÓTESE DE UPPSALA			
QUESTIONAMENTO	TEKA	HERING	COTEMINAS
Primeiro contato com o mercado internacional	Exportação direta Representantes Procura pelos produtos	Exportação direta Distribuidor e agente no país de destino Abertura de franquias	Exportação direta Distribuidor e agente no país de destino Abertura de filial e associação a representante externo
Importância na seleção dos mercados estrangeiros	Experiências pessoais, profissionais Operações atuais Tamanho do mercado-alvo Rota de exportações Similaridade cultural	Mercado-alvo Posicionamento Parcerias desejadas Similaridade cultural Ser pioneiro no novo mercado	Experiências pessoais Operações atuais Tamanho do mercado-alvo Rota de exportações

Continua...

Continuação...

Quanto às exportações a empresa investiu em:	Primeiramente em países culturalmente semelhantes ao Brasil	A partir de experiências iniciais aumentou gradativamente o comércio com o país externo	Primeiramente em países culturalmente semelhantes ao Brasil
Incerteza em relação ao ambiente externo	Ambiente de regulamentação governamental	Ambiente de regulamentação governamental	Não apontou incertezas.
Ambiente de negócios no país das exportações	Ambiente diferente	Ambiente semelhante	Ambiente diferente
Prática de negócios no país de destino das exportações	Diferente	Semelhante	Diferente

Quadro 8: Resumo da parte 2 do questionário aplicado às empresas Teka, Hering e Coteminas

Fonte: Elaborado pelo autor.

A síntese obtida pelo quadro 8, com as contribuições significativas para a análise da segunda parte do questionário aplicado às empresas respondentes, atende às características preconizadas por Bardin (1971) quanto à análise de conteúdo, que procura demonstrar os principais dados obtidos na pesquisa agrupando-os por meio da técnica de seleção das unidades de significado.

Para ampliar a compreensão dos processos de internacionalização buscou-se estabelecer uma comparação entre as atitudes das empresas pesquisadas em seu processo de internacionalização e a teoria de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A teoria de Uppsala prevê que o processo de internacionalização das empresas ocorre primeiramente nos mercados mais próximos, geográfica e culturalmente, e se expande em espiral até alcançar os mercados distantes. Diante desta perspectiva, analisa-se a escolha da Teka, Hering e Coteminas pelos seus maiores mercados exportadores, por meio da tabela 6.

Analisando o contexto geral dos dados e a tabela 7, percebe-se que a teoria de Uppsala é aplicável às empresas pesquisadas. O destino da maioria das exportações atualmente é o MERCOSUL (mercado próximo), que detém 59,12% do total exportado pela Teka e 61% das exportações da Hering. No entanto, somente 18,4% das exportações da Coteminas possuem este destino. A maioria de seus mercados (24,4%) está direcionada aos Estados Unidos, que aponta para o interesse da empresa por mercados grandes e ricos, inferindo que há a presença de elementos da abordagem econômica na escolha das nações durante o processo de internacionalização da empresa. As pesquisas de Nordström e Vahlne (1985) e Nordström

(1991) introduziram a importância do tamanho do mercado aliado a outros fatores econômicos ao processo de internacionalização da empresa.

Tabela 7: Países de destino das exportações da Teka, Hering e Coteminas

Países para os quais mais exportam	TEKA	HERING	COTEMINAS
Argentina	50,80%	20%	18,40%
Estados Unidos	8,61%		24,40%
Uruguai	8,32%	23%	
Paraguai		18%	
Europa			3,40%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar os processos iniciais de entrada nos mercados estrangeiros, conforme preconiza a teoria de Uppsala, observa-se a consonância para com a teoria, pois, embora a Hering não tenha feito seus primeiros contatos com países do MERCOSUL, e sim com a Alemanha, não investiu em outros contatos com o mercado externo sem antes conhecê-los profundamente. As outras duas empresas (Teka e Coteminas) iniciaram suas atividades de exportação estabelecendo contato inicial com mercados culturalmente semelhantes ao Brasil e depois, gradativamente, expandiram seus negócios para os países de diferentes culturas.

As experiências iniciais, o gradativo contato com outros mercados e o conhecimento do país exportador quanto a seus costumes, políticas, economia, educação etc. representaram as escolhas mais significativas entre os pesquisados quanto aos procedimentos adotados no decorrer da internacionalização de cada empresa. Concordando assim com Andersen (1993), que afirma que a internacionalização é um processo lento e contínuo, baseado no conhecimento através da experiência no mercado externo.

É necessário que no processo de internacionalização, haja condições ambientais e relacionamentos de negócios ocorrendo de diferentes maneiras: formando relacionamentos com empresas similares em países que são novos para a empresa (extensão); aumentando o comprometimento na rede estrangeira já estabelecida (penetração); e integrando vários países (integração internacional), segundo a teoria de Chetty e Holm (2000). Principalmente a Coteminas aponta para o cumprimento de todos estes processos, pois além de possuir uma unidade produtiva no exterior também estabeleceu parceria societária com empresas no país ao qual destina suas principais exportações.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) salientam que todas as firmas iniciam a sua produção em um país estrangeiro após os estágios iniciais de

exportação ou vendas através de um agente ou subsidiária de vendas. Dados estes confirmados pela pesquisa nas três empresas blumenauenses, conforme quadro 9.

PRIMEIROS CONTATOS COM OS MERCADOS EXTERNOS			
TEKA	Exportação direta	Através de representantes	Procura dos produtos no mercado externo
HERING	Exportação direta	Através de representantes	Abertura de <i>franchising</i>
COTEMINAS	Exportação direta	Abertura de filial no exterior	Associação a redes internacionais e abertura de unidade produtiva no exterior

Quadro 9: Primeiros contatos com os principais mercados de exportação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as modalidades para entrada nos mercados externos destaca-se a exportação, pois é considerado o meio mais viável e eficiente de se internacionalizar uma empresa quando esta ainda não possui gestão habilitada, não realiza grandes negócios e não possui conhecimento de outros mercados, conforme preconiza Hitt; Ireland; Hoskisson (2002). Salienta-se que as empresas pesquisadas utilizaram este processo como medida inicial de contato com o mercado externo, reiterando a afirmação dos autores. No entanto, a declaração da Teka de que seus produtos foram procurados no mercado exterior e interferiram em seu processo de internacionalização indica baixa reatividade da empresa. Quando questionados sobre o comportamento reativo, os respondentes consideraram as empresas pró-ativas e inovadoras. Em mercados competitivos como os atuais a pró-atividade pode ser transformada em vantagem competitiva. Antecipar-se às necessidades do mercado percebendo e investindo nas oportunidades de negócios junto a fornecedores e outros parceiros na cadeia de valor, no fluxo de informações e nas mudanças do mercado, representa flexibilidade e vantagem competitiva nos negócios e maior retorno nos processos de internacionalização (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

A teoria de Uppsala estabelece que a progressão de passos para a efetiva internacionalização de uma empresa culmina na implantação de uma unidade produtiva no exterior. Somente a Coteminas alcançou este estágio de internacionalização. Comprou unidades produtivas nos EUA, e envia funcionários treinados no Brasil para administrar suas unidades externas. A Hering já possuía uma unidade produtiva na Argentina, mas com a crise econômica que encontrou no país, fechou a unidade. A Teka nunca possuiu unidades fabris em outro país. Portanto, pode-se afirmar que a única empresa da pesquisa a estabelecer o cumprimento de todos os procedimentos investigados pela teoria de Uppsala é a Coteminas.

As respostas coletadas no questionário aplicado, sobre a importância da experiência pessoal, profissional, das operações atuais da empresa, similaridade entre culturas e o posicionamento estratégico do mercado alvo, foram consideradas de grande importância, confirmando assim, a teoria de Johanson e Vahle (1990); de que a força motora no processo de internacionalização e oportunidades de novos negócios é a reunião do conhecimento e experiência.

Os questionamentos também foram elucidativos quanto ao grau de previsibilidade e incerteza percebido nos principais países de destino das exportações. Somente o item “ambiente de regulamentação governamental” foi citado como pouco previsível. As demais alternativas englobando ambiente macroeconômico geral, político, competitivo, de mercado e estrutura de fornecimento e distribuição de mercadorias foram consideradas previsíveis, talvez porque a maior parte das exportações das empresas pesquisadas esteja direcionada ao MERCOSUL, ou seja, a um ambiente semelhante culturalmente ao Brasil, com baixo nível de distância psíquica. No entanto, nas práticas de negócios entre os mercados com quem possuem maior contato comercial os resultados foram considerados diferentes quanto aos ambientes (quadro 10):

EMPRESAS	AMBIENTE MUITO DIFERENTE	AMBIENTE MUITO SEMELHANTE
TEKA	<ul style="list-style-type: none"> • De negócios • Cultural • Político • Preferências do consumidor • Canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Econômico • Tecnológico
HERING		<ul style="list-style-type: none"> • Econômico • De negócios • Tecnológico • Cultural • Político • Preferências do consumidor • Canais de distribuição
COTEMINAS	<ul style="list-style-type: none"> • Econômico • De negócios • Tecnológico • Cultural • Político • Preferências do consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de distribuição

Quadro 10: Comparativo entre as empresas quanto ao ambiente de negócios no exterior

Fonte: Elaborado pelo autor.

Salienta-se que a Hering comercializa um produto diferente (camisetas) das outras duas empresas (toalhas). Se este fato for considerado, há semelhanças entre os universos de

produtos, ou seja, considerando-se que Teka e Coteminas exportam o mesmo produto, toalhas, obtêm-se baixa divergência quanto à leitura dos mercados externos. Ambas apontam que a maioria dos aspectos diverge daqueles encontrados no Brasil, talvez porque possuam contato também com a cultura americana, bastante divergente da nacional. Vale ressaltar que a Hering possui muitas *franchisings* no Uruguai, Paraguai e Argentina, por isso, conhece bem seus mercados e estes são culturalmente próximos do Brasil, por isso identifica muitas semelhanças no ambiente de negócios.

Desta forma, fica salientada a importância do conhecimento do mercado aliado à identificação das oportunidades e ameaças, além da busca de informações sobre o macroambiente do país de destino para que haja um investimento seguro por parte das empresas investigadas. Aponta-se o domínio do conhecimento destes aspectos por parte dos respondentes e infere-se que as empresas pesquisadas adotam estes aspectos como pontos de análise em seus mercados de interesse.

5.4.3 Estratégias de internacionalização

Sintetizando os dados recolhidos pelos questionários sobre o processo de internacionalização das empresas Teka, Hering e Coteminas, salientando que o quadro de conteúdos apoia-se na teoria de Bardin (1971), que analisa os dados por meio de agrupamento de informações relevantes para as mensurações elaboradas facilitando-lhes a compreensão; obteve-se o seguinte resultado final (quadro 11):

QUESTIONÁRIO PARTE 3 – ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO			
QUESTIONAMENTO	TEKA	HERING	COTEMINAS
As redes de relacionamento permitem	Informações e acesso a novos mercados Reduz custo da inovação	Reduz custo da inovação Feiras e missões comerciais conduzem a redes de relacionamento	Acessar fontes de crédito Informações de novos mercados
Estratégias adotadas no principal país de destino das exportações	Distribuidores Vendas diretas	Distribuidores Vendas diretas <i>Franchising</i>	Distribuidores Vendas diretas Abertura de unidade produtiva
Investimentos em:	Novos produtos	Equipamentos <i>Marketing</i> Novos produtos	Processos de produção <i>Marketing</i> Novos produtos

Continua...

Continuação...

Cooperação com outros agentes no país de destino	Clientes	Fornecedores e clientes	Clientes
Recuperação de investimentos é possível?	Não	Não	Sim
Restrições ao tamanho da empresa	Cooperação de instituições / associações empresariais Fontes de crédito e financiamento Nº pequeno de empresas domina e impede entrada	Estratégias de <i>marketing</i> Nº pequeno de empresas domina o mercado estrangeiro e impede entrada	Cooperação de instituições e associações empresariais Fontes de crédito e financiamento
O que diferencia o produto no mercado externo?	Qualidade do produto Marca Logística/ pontualidade Design e embalagem Adaptação à demanda	Design e embalagem Adaptação à demanda	Assistência, pós-venda Design e embalagem Adaptação à demanda
Como busca inovação?	Pesquisa junto a clientes	Observa tendências internacionais Adquire tecnologias Mantém equipe de pesquisa	Pesquisa junto a fornecedores Observa tendências internacionais Adquire tecnologias Mantém equipe de pesquisa
Pontos negativos da exportação	Produtos concorrentes Concorrência Mercado Interno	Produtos concorrentes Concorrência Oportunidade	Produtos concorrentes Concorrência Mercado Interno
Pontos positivos da exportação	Qualidade do produto Tecnologia Logística Marketing Recursos financeiros	Qualidade do produto Tecnologia Logística Marketing Recursos financeiros	Tecnologia Logística Marketing Recursos financeiros

Quadro 11: Resumo da parte 3 do questionário aplicado às empresas Teka, Hering e Coteminas

Analisando o quadro resumo e considerando que a dinâmica natural e evolutiva da escola de Uppsala está ligada à questão das redes de relacionamentos (*networks*), as três empresas pesquisadas possuem redes de relacionamento e consideram os seguintes aspectos de importância:

Teka: As redes atuais favorecem o desenvolvimento de inovações de produto e de processos (gestão, distribuição etc.). A inserção em redes reduz o custo da inovação. Permitem melhores estratégias de *marketing* internacional. As redes sociais são mais importantes para a internacionalização do que as redes formais. A participação em feiras e missões comerciais é uma forma eficaz de ingressar em redes para fins de inovação e internacionalização.

Hering: a inserção em redes reduz o custo da inovação. A participação em feiras e missões comerciais é uma forma eficaz de ingressar em redes para fins de inovação e internacionalização.

Coteminas: permitem à empresa acessar fontes de crédito e financiamento mais vantajosas. As redes são importantes fontes de informações sobre o mercado. As redes atuais favorecem o desenvolvimento de inovações de processos (gestão, distribuição etc.).

Atualmente cada empresa pesquisada utiliza-se de estratégias de internacionalização estabelecendo contato com seus mercados externos por meio de:

Teka: exportação através de distribuidor no país de destino e exportação vendendo diretamente a clientes (vendas a atacadistas, varejistas, distribuidores independentes) no país alvo.

Hering: exportação através de distribuidor no país de destino; através de agente no país de destino; vendendo diretamente a clientes (vendas a atacadistas, varejistas, distribuidores independentes) no país alvo e através de contrato de licenciamento e franquia.

Coteminas: exportação através de uma empresa comercial exportadora (*trading*) no país de origem; através de agente no país de destino; vendendo diretamente a clientes (vendas a atacadistas, varejistas, distribuidores independentes) no país alvo; exportação através de aliança estratégica com distribuidores no país de destino; aliança estratégica sem participação acionária em *marketing* ou produção com parceiros no país alvo; vendas para subsidiária totalmente controlada pela matriz; vendas e manufatura para subsidiária totalmente controlada pela matriz e abertura de unidade produtiva no país alvo.

Isto mostra que, de acordo com a teoria de Uppsala, a única empresa totalmente internacionalizada é a Coteminas. Ou seja, embora a Teka e a Hering possuam etapas que comprovem a adoção de métodos defendidos pela Universidade de Uppsala, não atingiram o fim deste processo, a abertura de uma unidade produtiva no exterior. A Coteminas possui unidades produtivas nos Estados Unidos e preenche todos os passos apontados pela teoria de Uppsala, portanto, esta análise aponta para sua consonância total.

As empresas afirmam também que ao longo de suas experiências para com o mercado internacional fizeram investimentos significantes em (quadro 12):

EMPRESAS	INVESTIMENTOS
TEKA	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e adaptação de novos produtos
HERING	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação de equipamentos e ferramentas de produção • Desenvolvimento e adaptação de sistema de <i>marketing</i> • Desenvolvimento e adaptação de novos produtos • Contratação de recursos humanos qualificados para atividades relacionadas à exportação

Continua...

Continuação...

COTEMINAS	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de processos de produção especializados • Desenvolvimento e adaptação de sistema de <i>marketing</i> • Desenvolvimento e adaptação de novos produtos • Aquisição de ativos (e.g. equipamentos e instalações) no mercado de destino das exportações • Contratação de recursos humanos qualificados para atividades relacionadas à exportação
-----------	--

Quadro 12: Investimentos a partir dos contatos comerciais com o exterior

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os investimentos aplicados na melhoria de produtos, sistemas e processos, decorrentes do relacionamento com o exterior, apontam características de cooperação e integração com outros agentes no principal país de destino das exportações, sendo que as empresas expressaram esta integração da seguinte forma:

- para a Teka e a Coteminas, a cooperação da empresa com clientes no mercado internacional foi apresentada como a principal forma de integração entre os dois mercados (nacional e estrangeiro);
- a Hering destaca a cooperação da empresa exportadora não somente com clientes, mas também com fornecedores no mercado internacional.

Este processo é conhecido como colaboração informal; construído através da frequência de contatos e interação com clientes, fornecedores concorrentes, organismos estatais, instituições financeiras, clientes de clientes etc. (BRITO, 1993). Também se faz importante ressaltar que estar em cooperação com outras empresas, fluxos de informações, complexidade tecnológica e maior rapidez das mudanças no mercado representa flexibilidade e vantagem competitiva nos negócios entre as partes (BRITO, 1993; PORTER, 1996; DEIEL, 2001; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

As empresas estão envolvidas num conjunto de relacionamentos de negócios com seus clientes mais importantes e com as suas empresas fornecedoras; que por sua vez, possuem e mantêm relações com outras empresas, de modo que cada uma representa uma parte da rede de negócios (ANDERSON; FORSGREN; HOLM, 2002). Desta forma, cada empresa pesquisada construiu ao longo de suas experiências externas e internas uma rede de relacionamentos que, embora não tenha interferido na decisão sobre a internacionalização de cada um dos universos pesquisados (pois constatou-se que as iniciativas de internacionalização foram autônomas) apoia e facilita aspectos no processo de

internacionalização como: o conhecimento de mercados, público e observação de novas tendências. Para Almeida (2007, p. 287), “quando uma empresa intensifica seu processo de internacionalização, em suma, aumenta a capacidade de competir com concorrentes transnacionais, tanto no mercado global, quanto em seu mercado de origem”.

Child e Rodrigues (2006) concluíram que se deve criar uma rede de relacionamentos baseada na confiança para a internacionalização e que a integração de empresas exportadoras a outros agentes do mercado, mesmo que no país de origem, pode configurar redes e parcerias na obtenção de vantagens competitivas; no entanto, a Hering foi a única empresa pesquisada que relatou possuir relações com associações comerciais e industriais brasileiras e APEX, além de suas redes de contatos internas que abrangem clientes, fornecedores, distribuidores etc.

O porte da empresa (grande) foi apontado como condicionante de benefícios (quadro 13), restringindo o acesso quanto à:

EMPRESAS	RESTRIÇÃO AO ACESSO DE
TEKA	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas de transporte eficientes. • Adoção de estratégias autônomas de <i>marketing</i> internacional. • Acesso a links de cooperação com instituições (internacionais e brasileiras), federações da indústria e associações empresariais.
HERING	<ul style="list-style-type: none"> • Restringe a adoção de estratégias autônomas de <i>marketing</i> internacional. • O domínio do mercado internacional por um pequeno número de grandes empresas representa significativas barreiras à entrada da empresa.
COTEMINAS	<ul style="list-style-type: none"> • Restringe o acesso a <i>links</i> de cooperação com instituições (internacionais e brasileiras), federações da indústria e associações empresariais. • Limita o acesso a fontes de crédito de financiamento.

Quadro 13: Restrições observadas pelo porte da empresa

A Teka e Coteminas, assim como a Hering, contam com o apoio de distribuidores, fornecedores e clientes, mas não estão engajadas em nenhum benefício, programa ou apoio governamental ou de empresas privadas no que concerne às atividades exportadoras. Em nenhum momento, medidas governamentais brasileiras foram citadas como incentivos ou facilitadores para a entrada no mercado internacional; ao contrário; as três empresas defendem que o porte (grande empresa) configura dificuldades para engajar-se em associações comerciais, industriais e federações. Estas queixas podem servir de base para que o Brasil

repense suas alianças e redes internas de relacionamento, principalmente aquelas que ligam o governo às indústrias e comércios.

Alguns governos europeus criaram ambientes propícios para a formação de redes de relacionamento e de políticas de proteção e incentivo a empresas investidoras em mercados exportadores e hoje colhem os resultados; não somente beneficiando grandes empresas, mas também/principalmente as de pequeno e médio porte. Embora o Brasil tenha alcançado alguns avanços quanto ao tema nos últimos anos, a legislação brasileira direcionada a proteger as empresas exportadoras está muito aquém das expectativas do setor. Ressalta-se, entre muitos outros motivos, a instabilidade da política econômica mundial como agravante da falta de recursos e de interesses direcionados à política e investimentos capazes de facilitar a internacionalização de empresas e produtos no país.

Embora a relação comercial entre países diferentes apresente riscos, nenhuma das empresas pesquisadas considerou possível adiar a decisão de exportar para os principais países com os quais se relaciona. Embora a Teka e a Hering reconheçam que seus investimentos têm poucas possibilidades de serem recuperados diante de qualquer instabilidade político-econômica dos países para os quais exportam; a Coteminas garante que seus investimentos são passíveis de recuperação. Ou seja, a empresa deve possuir algum tipo de seguro ou acordo diferenciado com o país alvo dos negócios, embora estes dados não tenham sido apresentados/estudados pela pesquisa.

As empresas pesquisadas afirmaram que a qualidade de seus produtos, pós-venda, *design*, embalagem, marca e capacidade de adaptação às características do mercado e da demanda são diferenciais que inseriram, diferenciam e mantêm seus produtos no mercado internacional. O ganho de escala está diretamente relacionado à durabilidade, resistência e desempenho dos produtos.

Ressaltam também, que constantes pesquisas junto a clientes, fornecedores, observação das tendências internacionais, aquisição de novas tecnologias e manutenção de equipe permanente de pesquisa e desenvolvimento tem sido responsável pela inovação da empresa na busca pelos resultados que almeja.

Ao considerar o grau de satisfação das empresas quanto às experiências exportadoras percebem-se dois universos bastante diferenciados. A Teka e a Hering demonstram insatisfação em quase todos os itens abordados. Confirmam estarem satisfeitas somente no que diz respeito ao âmbito de vendas obtido e à taxa de crescimento alcançado após a entrada

no mercado externo. Em contrapartida, a Coteminas atesta que sua satisfação só fica aquém das expectativas quanto aos custos investidos na fabricação de seus produtos para competir no mercado internacional. Todos os demais pontos (nível de vendas, taxa de crescimento, lucros, alcance de objetivos) trazem satisfação à empresa. O que se pode observar sobre este aspecto é o percentual exportador da Coteminas (até 74% do faturamento), consideravelmente superior às demais empresas pesquisadas (no máximo 24% do faturamento da empresa).

Quanto aos aspectos negativos apontados pelas empresas em relação à exportação de seus produtos ou à entrada em mercados estrangeiros, obtêm-se o quadro 14:

ASPECTOS NEGATIVOS DA EXPORTAÇÃO		
TEKA	HERING	COTEMINAS
Produto comercializado por muitas empresas concorrentes	Produto comercializado por muitas empresas concorrentes	Produto comercializado por muitas empresas concorrentes
Concorrência de preços	Concorrência de preços	Concorrência de preços
Mercado Interno	Oportunidade	Mercado Interno
	Barreiras não tarifárias	Risco

Quadro 14: Aspectos negativos da exportação para as empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos aspectos positivos determinantes do desempenho exportador, as empresas apontam os seguintes resultados, conforme quadro 15:

ASPECTOS POSITIVOS DA EXPORTAÇÃO		
TEKA	HERING	COTEMINAS
Qualidade do produto	Qualidade do produto	Qualidade do produto
Tecnologia	Tecnologia	Tecnologia
Logística	Logística	Logística
<i>Marketing</i>	<i>Marketing</i>	<i>Marketing</i>
Recursos financeiros	Recursos financeiros	Recursos financeiros

Quadro 15: Aspectos positivos da exportação para as empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os aspectos positivos e negativos demonstram que as empresas enfrentam problemas semelhantes no processo e manutenção de contatos com os países exportadores e que seus índices de sucesso ocorrem também por motivos semelhantes. Não só a concorrência de preços, mas também de produtos, pois toalhas e camisetas são comercializadas por várias empresas nacionais e internacionais com uma gama ampla de variação de preços e produtos,

foi apontado como aspecto negativo. No entanto, fica salientada que a qualidade dos produtos produzidos pelas empresas blumenauenses tem conseguido superar este entrave, aliado aos processos de produção, propaganda e investimentos na área. Salienta-se, então, que o determinante da exportação para os produtos blumenauenses é a escala de produção.

O domínio e expansão nos mercados internacionais, atualmente, atingiu diferentes estágios em cada uma das empresas estudadas, agregando a cada universo outros fatores de sucesso decorrentes da internacionalização. A Teka configura-se no mercado internacional atualmente através de representação e vendas diretas, estabelecendo contato com diversos países e setores do mercado externo (clientes, representantes, políticas, tributos etc.). É a empresa pesquisada que alcançou menor domínio internacional. A Hering, por sua vez, alcançou sucessos além daqueles encontrados no processo de internacionalização da Teka. A conquista do mercado internacional para a Hering acontece, nos dias atuais, por meio de franquias, o que permite difundir suas marcas, conhecer profundamente os mercados nos quais investe e estabelecer uma rede de contatos ampla e dinâmica, tanto com clientes, canais de distribuição, ambiente econômico, político e cultural, quanto com *marketing*, *design*, acompanhamento de tendências etc. Para a Coteminas, as vantagens da internacionalização atingem um estágio ainda mais desenvolvido. Em virtude de sua associação à empresa americana Springs Global, a têxtil blumenauense ganhou força de mercado no que diz respeito a concorrentes, preferências do consumidor, reconhecimento internacional, facilidade de entrada de seus produtos em toda a rede de contato dentro do país alvo e domínio do ambiente macroeconômico do novo mercado devido à estrutura de sua associada. A cadeia de vantagens pode levar a contatos com outras redes e interesses e ampliar ainda mais as vantagens alcançadas na internacionalização desta empresa. Talvez, o contato com mercados ricos e dinâmicos, embora culturalmente diferentes do Brasil, possa ter embasado os interesses da Coteminas quanto a esta associação.

Segundo Carvalho Jr. (2007), as empresas catarinenses do setor têxtil do Médio Vale do Itajaí desenvolvem estratégias empresariais características ao longo de suas atividades. Estas podem ser percebidas nas empresas pesquisadas ao longo de seus processos de internacionalização. As estratégias defendidas por Carvalho Jr. (2007) compreendem os seguintes estágios:

- a) **Mudança de foco das atividades: maior ênfase às atividades de *design*, *marketing* e distribuição do que às atividades de produção.** As três empresas citaram a

importância destas atividades ao sucesso no mercado externo. Considera-se também que nenhuma das empresas investe 100% de sua produção no exterior.

- b) **Diferenciação de produtos: exploração das oportunidades a partir de linhas de produtos existentes; fabricação de produtos diferenciados com maior agregação de valor.** As tendências observadas em seus contatos exteriores orientam as empresas quanto ao design e a novos produtos ao mercado, intensificando e aprimorando os produtos e marcas que possuem e criando produtos direcionados a atender mercados e/ou públicos específicos.
- c) **Marca: criação de marca própria com foco em segmentos específicos do mercado; uso de licenciamento de marcas internacionais e de marcas de aceitabilidade no mercado nacional.** Foi ressaltado pelas empresas pesquisadas que a marca e a qualidade dos produtos blumenauenses tem sido o passaporte de aceitação no mercado externo. A Hering e a Coteminas possuem diversas marcas que já conquistaram o mercado internacional. A Teka possui um universo mais limitado de marcas. A associação da Coteminas (à Global Springs) permite-lhe, também, o uso de licenças internacionais associadas a sua licenciadora.
- d) **Distribuição dos produtos: criação de lojas próprias e franqueadas; investimento em logística e agilidade de entrega de mercadorias.** No Brasil há a criação de empresas próprias pelos três universos pesquisados, mas no exterior a Teka utiliza representantes, a Hering franquias e a Coteminas unidade produtiva. A agilidade de atendimento à demanda foi citada como elemento chave para o desempenho das empresas nos mercados internacionais.
- e) **Relação com consumidores: objetiva receber informações sobre qualidade dos produtos e formas de atendimento; cursos e treinamento para funcionários visando melhor atendimento.** As pesquisas de mercado sempre levam em consideração a opinião do consumidor e o uso de mão-de-obra qualificada, inclusive uma linha de pesquisa permanente está presente nas unidades têxteis pesquisadas.
- f) **Instalação de unidades produtivas: criação de filiais para o desenvolvimento de etapas produtivas em estados da federação que propiciem vantagens/renúncia fiscal, apoio logístico e custo da mão-de-obra reduzido.** Ausente nos três universos de pesquisa este dado demonstra a urgência de investimentos em políticas de apoio às

empresas têxteis no Brasil. Inicialmente até houve este tipo de influência, mas atualmente, as unidades criadas pelas empresas da pesquisa estão direcionadas a estados brasileiros com maior desenvolvimento econômico, oferta de mão-de-obra e dinamicidade no escoamento da produção, principalmente ao exterior.

- g) **Atendimento às normas ambientais: construção de unidades de tratamento de efluentes e investimentos em projetos de reflorestamento; obtenção de selos verdes por atendimento a exigências ambientais.** As três empresas possuem selos de qualificação relacionados ao meio ambiente e desenvolvem atividades e projetos voltados à preservação e redução de danos ambientais. O que demonstra atualização para com as tendências e exigências do mercado global.

Desta forma, este estudo confirma o pressuposto desta pesquisa de que o setor têxtil Blumenauense possui estratégias características de internacionalização, pois encontrou consonância nas três empresas pesquisadas quanto ao que preconizam os estudos de Carvalho Jr. (2007).

Em relação às perspectivas para o futuro, alguns comportamentos foram apontados para que as empresas alcancem maior sucesso em seus investimentos nos mercados externos. Para a Teka o desenvolvimento de produtos inovadores, com custos reduzidos, agilidade de produção, entrega e respostas à demanda atende aos objetivos da empresa em suas perspectivas futuras. A Hering pretende aprimorar estratégias para vencer a concorrência a seus produtos no mercado externo. A Coteminas não respondeu ao questionamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O objetivo desta pesquisa é identificar o perfil e fatores determinantes das estratégias de internacionalização das empresas Teka, Hering e Coteminas, em Blumenau, e analisar os processos utilizados pelas empresas para a internacionalização, comparando-os à teoria de Uppsala, estudada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). Para isto, elaborou-se uma investigação multicaso por meio da aplicação de questionários, respondidos pelo representante do setor de exportações em cada empresa. Os dados foram analisados sob a égide da teoria de Bardin (1971) permitindo uma visão global através do uso de tabelas, gráficos e medidas descritivas.

Para melhor descrever os resultados alcançados por esta pesquisa serão expostos os objetivos específicos determinados para o estudo de forma individual. Como primeiro objetivo, pesquisou-se os padrões de competitividade internacional do setor têxtil de Blumenau. Pode-se inferir com base na análise de dados, que os padrões de competitividade internacional das empresas pesquisadas estão direcionados à qualidade do produto exportado, *design* e capacidade de atender à demanda conforme características solicitadas pelo comprador. No entanto, o envolvimento e o investimento com o mercado externo são cautelosos. A Teka e a Hering possuem um faturamento anual máximo de 24% advindo das exportações. A Coteminas possui até 74% de seus ganhos alicerçados nas exportações. Contudo, salienta-se que as empresas fabricam produtos diferenciados: a Teka e a Coteminas exportam toalhas, e a Hering, camisetas.

O segundo objetivo, identificar as estratégias de inserção das empresas líderes do setor têxtil em Blumenau no mercado externo, obteve resultados que indicaram que a inserção no mercado internacional ocorreu de forma semelhante nas três empresas pesquisadas, ou seja, através de vendas diretas ao exterior, representantes, abertura de *franchising* (Hering) e abertura de unidade produtiva (Coteminas). No entanto, a progressão e extensão deste contato diferiu de uma empresa para outra. A Teka e a Hering estabelecem, atualmente, maiores valores de negócios com mercados próximos culturalmente do Brasil, como o MERCOSUL. A Coteminas, ao contrário, embora também possua mercados no MERCOSUL, tem maiores investimentos nos Estados Unidos. A Teka também negocia com o país americano, mas, em menor proporção. No entanto, ao observar o crescimento das empresas e o volume do faturamento que eles representam, percebe-se que as nações que foram exploradas antes do

MERCOSUL são justamente países ricos, como Estados Unidos e Alemanha. Conclui-se que o tamanho dos mercados e a riqueza das nações, que são aspectos inerentes à abordagem econômica, despertam o interesse e afetam, de alguma forma, o processo de internacionalização desta empresa (Coteminas). Mas, sobretudo, que a semelhança cultural aproxima e facilita negócios internacionais entre as empresas pesquisadas e seus mercados-alvo.

Os motivos que levaram estas empresas a escolherem seus mercados exportadores constituem-se no terceiro objetivo desta pesquisa. Obteve-se como principal resultado, que a similaridade cultural e o contato gradativo a partir de experiências iniciais foram os procedimentos mais adotados na escolha dos mercados estrangeiros. Experiências pessoais e profissionais, operações atuais no mercado externo, tamanho do mercado-alvo, rota de exportações, parcerias atuais e almejadas, e o desejo de ser pioneiro no novo mercado embasaram as empresas quanto aos motivos para a escolha do mercado de negócios. Percebe-se, por meio da análise discriminante, que os mercados externos são conhecidos, principalmente quanto à sua estrutura e ambiente macroeconômico, político, competitivo e de mercado, o que infere que as empresas pesquisam estes aspectos antes de investir no mercado pretendido.

O quarto objetivo específico da pesquisa é apresentar pontos positivos e negativos decorrentes da internacionalização em cada empresa. As três empresas apontam o produto (toalhas e camisetas: com grandes marcas mundialmente conhecidas), a concorrência do mercado internacional, principalmente em questão de custos (concorrendo com os produtos Chineses, por exemplo, os blumenauenses possuem preços mais elevados) e a demanda do mercado interno, como principais pontos negativos da internacionalização. Também apontam desvantagens quanto ao porte da empresa, afirmando que, contatos com associações comerciais e industriais, federações, empresas do mesmo setor e apoio governamental são dificuldades encontradas por terem o conceito de grande empresa. Mas, são uníssonos em afirmar que a qualidade do produto; a tecnologia constantemente aperfeiçoada para acompanhar as tendências, inclusive em pesquisas e mão-de-obra qualificada; a logística e o *marketing* desenvolvidos nos mercados externos; e os recursos financeiros investidos no país de destino das exportações têm superado as desvantagens competitivas enfrentadas pelas empresas blumenauenses e mantido seus produtos com um bom desempenho no mercado internacional. Estes pontos foram considerados positivos na avaliação de desempenho internacional das empresas; e somados àqueles que provêm diretamente das etapas de

desenvolvimento do processo de internacionalização em cada universo: Teka (exportação direta) traz fatores de sucesso relacionados a conhecimento de mercados e processos; Hering (franquias) apresenta como fator de sucesso o conhecimento aprofundado do mercado, público, fornecedores e estrutura político-social dos países alvo das exportações; Coteminas (unidade produtiva) recebe contribuições em todos os aspectos possíveis no ambiente macrossocial do universo de investimento, além de aproveitar-se da estrutura, clientes, fornecedores, marca, reconhecimento cultural etc. da empresa ao qual é associada. Porém, quando analisados os níveis de satisfação para com os mercados externos, somente a Coteminas demonstrou ter alcançado resultados e desempenho satisfatórios com os negócios internacionais (o único ponto que ficou aquém das expectativas para a empresa foi àquele relacionado ao custo das mercadorias). A Teka e a Hering, ao contrário, demonstraram insatisfação com os demais itens analisados (taxa de crescimento, âmbito de lucros, realização de objetivos, custos), demonstrando concordância parcial em itens como nível de vendas obtido e taxa de crescimento após entrada no mercado. Estes pontos discordantes devem levar em consideração o volume de faturamento das empresas decorrentes da internacionalização: Teka e Hering (até 24% do valor anual) e Coteminas (até 74% do valor faturado).

O último objetivo específico desta pesquisa buscou comparar as estratégias utilizadas para a internacionalização das empresas pesquisadas à teoria de Uppsala fundamentada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). Conclui-se que embora as características e os processos defendidos pela teoria estejam presentes em todas as empresas pesquisadas durante suas trajetórias de internacionalização; a única empresa que passou por todos os caminhos defendidos pela teoria de Uppsala foi a Coteminas, pois os estudos nórdicos preveem que os contatos com o exterior culminem na abertura de uma unidade produtiva no exterior; processo este, só alcançado por esta empresa. A Hering já chegou a este estágio (na Argentina), mas devido à crise econômica mundial encerrou este tipo de relacionamento internacional. Esta análise aponta para a consonância parcial das empresas Teka e Hering e para a consonância total da empresa Coteminas quanto às características do processo de internacionalização, defendidos pela escola de Uppsala. Confirma-se também, os pressupostos levantados por esta pesquisa, que identificaram todos os aspectos característicos das estratégias de internacionalização de empresas nacionais defendidos por Carvalho Jr. (2007), apontando que nas empresas estudadas há uma sequência de processos para a internacionalização.

Embora a Coteminas tenha percorrido totalmente e a Teka e a Hering parcialmente, os processos defendidos pela teoria de Uppsala; e este estudo tenha se focado somente nas características da escola nórdica; influências da teoria de redes, sobretudo da teoria econômica, no que concerne à escolha dos mercadosalvo das empresas estudadas foram identificadas. Recomenda-se, desta forma, amparado pelos estudos dos pesquisadores Hilal e Hemais (2003), que concentraram seus estudos no processo de internacionalização de empresas brasileiras sob a ótica da escola nórdica, que a observação de atributos de outras teorias, como a de redes e econômica, sejam estudadas para uma melhor compreensão do fenômeno de internacionalização das empresas, estabelecendo uma visão abrangente dos procedimentos adotados e de quanto estas teorias influenciaram o processo de internacionalização.

Salienta-se que a dificuldade das empresas de grande porte em manter associação com outros universos de interesse dentro do mercado nacional merece destaque e atenção. Políticas voltadas para este aspecto podem ser desenvolvidas e transformar este interesse em contribuições tanto para empresas de porte semelhante, quanto a pequenas e médias empresas que aliadas às grandes empresas podem alcançar vantagens diversas, principalmente voltadas para a troca de informações e entrada no mercado internacional, criando novas redes de relacionamento.

Sugere-se para as empresas pesquisadas que busquem parcerias estratégicas para as etapas de internacionalização, oportunizando a entrada de pequenas, médias e grandes empresas no mercado internacional e facilitando a criação de redes de relacionamento externas ao universo da empresa, permitindo assim, benefícios para todos os associados à rede. Grandes empresas podem tomar a iniciativa perante o governo e instituições que o representam.

Maior interesse e investimento dos órgãos governamentais, sobretudo na criação de políticas que protejam e facilitem o acesso de empresas, não somente de grande porte, mas de todos os tamanhos, aos mercados internacionais, principalmente na área têxtil, que contribuiu significativamente para o crescimento do país com altos índices de empregabilidade e desempenho econômico, podem trazer benefícios para toda a sociedade brasileira. Fortalecer esta classe pode gerar empregos, produzir riquezas e diminuir a má distribuição de renda encontrada no Brasil. Recomenda-se aos órgãos citados o aprofundamento teórico destas questões, assim como, a criação de programas de aplicação prática.

Para a Hering e Teka sugere-se a busca por novos mercados internacionais; sobretudo através de redes e associações com outras empresas, pois facilita o ingresso nos países de interesse e diminui os riscos iniciais do processo de internacionalização, principalmente no que concerne a questões de conhecimento de mercado e relações com fornecedores, distribuidores e clientes, conforme preconizam os estudos de Brito (1993), Porter (1996), Andersson, Johanson e Vahlne (1997), Deiel (2001), Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), entre outros. Ambas as empresas poderiam planejar um comprometimento maior de sua produção com o exterior, pautadas na aceitação e procura de seus produtos naquele universo, ainda que não variem os países de interesse, atualmente voltados para o MERCOSUL. Atendendo assim, às perspectivas futuras declaradas pelos entrevistados de buscar estratégias para minimizar a concorrência e inovar os produtos ofertados ao mercado.

À Teka, principalmente, sugere-se maior atenção ao mercado, que manifestou interesse por consumir seus produtos. Antecipar-se a esta demanda pode levar a empresa a conquistar maiores espaços nos mercados externos e ampliar seu universo de atuação internacional.

Este trabalho pode contribuir para que as empresas pesquisadas comparem as estratégias utilizadas no seu processo de internacionalização e mensurem os resultados de outras empresas; pois o universo pesquisado ateu-se a empresas blumenauenses, respeitadas no mercado nacional e internacional, de grande porte, com pressões políticas, culturais e características de internacionalização semelhantes (embora o desenvolvimento destas escolhas tenha tomado proporções e direcionamentos diferenciados quanto ao comprometimento com o mercado internacional escolhido); apontou aspectos capazes de avaliar as formas de entrada e a escolha do mercado internacional relacionando-as às características e resultados obtidos em cada estratégia adotada. Salaria também, que maior comprometimento com o mercado internacional demonstrou maior crescimento e rentabilidade à empresa Coteminas. Por conseguinte, pode significar maior crescimento e rentabilidade às empresas Hering e Teka. Vale analisar as estratégias e a possibilidade de crescimento.

REFERÊNCIAS

ABIT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. BNDES: a cadeia têxtil e de confecções – uma visão de futuro. Apresentação realizada no BNDES, Rio de Janeiro, nov. 2007.

AGUZZOLI, R. L.; LENGLER, J.; MANFREDINI, V. O estágio de internacionalização e sua influência sobre a gestão de pessoas. In: ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do XXXI Encontro Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração**, 2007.

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDS e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDS**: v.12, n.24, p.43-76, 2005.

ALMEIDA, R. M. de; LARA J. E. Artigo: Estratégias de Internacionalização na Siderurgia: o caso CST-USINOR-ARCELOR. **FACEF PESQUISA**, v. 8, n. 2, 2005. Disponível em: <http://www.facef.br/facefpesquisa/2005/nr2/v8n2artigo.2pdf> >. Acesso em: 30/09/2007.

ALICE/WEB 2009. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/consulta>. Acesso em: 15/06/2009.

ALMEIDA, C. M. P. R. Modelos de gestão estratégica de cadeias de organizações: um estudo exploratório. São Paulo: FEA USP, 463f, 2007. **Tese**. (Doutorado em Administração). Pós-Graduação em Administração de Empresas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2007.

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

ANDERSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external *networks*: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. In: **Strategic Management Journal**, vol. 23, p. 979-996, 2002.

ANDERSSON, U.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm. **Management International Review**, vol. 37, n. 2, p. 67-84, 1997.

ANTERO, S. A. Articulação de políticas públicas a partir dos fóruns de competitividade setoriais: a experiência recente da cadeia produtiva têxtil e de confecções. 2006. **Revista de Administração Pública**. v. 40, n.1, Rio de Janeiro, jan./fev. 2006. ISSN 0034-7612, versão impressa.

ASPELUND, A.; MOEN, O. Small international firms: typology, performance and implications. **Management International Review**. Vol. 45, pp. 37-57, 2005.

BACELAR, T. As políticas públicas no Brasil: heranças, tendências e desafios. In: SANTOS JR., O. A. [et al.]. (org.). **Políticas públicas e gestão**. Programa interdisciplinar de capacitação de conselheiros municipais. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: http://www4.fct.unesp.br/grupos/gedra/textos/Texto1_politicas_publicas_no_br_TaniaBacelar.pdf. Acesso em: 15/10/2008.

BARBOSA, R. A. **Estratégias da competitividade**. 2003. Disponível em: <http://www.tec.abinee.org.br/2003/arquivos/s11.pdf>. Acesso em: 23/07/2008.

BARBOSA, T. R. C. G.; FULLER, T.; FERREIRA, C. R. The role of *networks* on the internationalization process of small and medium-sized companies: propositions for theory development. **Anais do XXIX ENANPAD**, Brasília, 2005.

BARCELLOS, R.; BERECZKI, A.; CIRINO, G. A.; MORATO, S. P.; GONÇALVES NETO, L. Design, fabrication and characterization of Fresnel lens array with spatial filtering for passive infrared motion sensors. Photonics North - **International Conference on Applications of Photonic Technology**, 2006, Quebec City - Canadá. Proceedings of SPIE. Belingham, WA - USA: SPIE Press, 2007. v. 6343. p. 1-12.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1971.

BILKEY, W. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. **Journal of International Business Studies**. Nº 9, pp. 33-46, 1978.

BILKEY, W.; TESAR, G. The export behavior of smaller sized wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**. Spring/Summer – pp. 93-98, 1977.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization** – vol. 30, no 1 – Spring – pp. 6-25, 2000.

BLANCO P. F. La influencia del distrito industrial y del subsector en la actividad empresarial. Una aplicación al sector textil-confección. 2007. 316 f. **Tese**. (Doutorado em Economia e Gestão de Empresas) – Curso de Pós-Graduação em Economia e Gestão de Empresas, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de Valência, Espanha. Disponível em: <<http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0520108-144436/index.html>>. Acesso em: 23/07/2008.

BNDES, 1995. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt. Acesso em: 12/09/2008.

BORINI, F. M.; LACERDA, M. F. A. A 'caixa preta' da subsidiária: uma análise das áreas estratégicas com base nas competências organizacionais. **UNISANTOS**, v. 4, p. 78-113, 2005.

BOSSLE, O. P. **História da industrialização catarinense** - das origens à integração no desenvolvimento brasileiro. Florianópolis-SC: FIESC, 1988.

BODDEWYN, J. J. Theories of foreign direct investment and divestment: a classificatory note. **Management International Review**, vol 25, n.º 1, pp. 57-65, 1985.

BRITO, C. M. Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial. Faculdade de economia do Porto. **Working paper nº 38**. Porto, Portugal, 1993. Disponível em: http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat_Intern_e_Coop.pdf > Acesso em: 23/07/2008.

BUFONI, A. L. **O rigor na exposição do estudo de caso simples: um teste empírico em uma universidade brasileira.** In: ANPAD 2002, Salvador, 2002.

CABRAL, G. E. O.; SILVA JR., L. A. Dimensões do *marketing* estratégico, atitudes e percepções gerenciais e sucesso exportador de empresas cearenses. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

CAMPA, J. M.; GUILLÉN, M. F. Evolución y determinantes de la inversión en el extranjero por empresas españolas, **Papeles de Economía Española**. Nº 66, pp. 235-247, 1996.

CANABRAVA, A. P. **O desenvolvimento da cultura do algodão na Província de São Paulo (1861-1875).** São Paulo: Indústria Gráfica Siqueira, 1951.

CARLSON, C. How foreign is foreign trade: a problem in international business research. **Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomia e Negotiorum**, v. 11, 1975.

CARTA TÊXTIL SINDITÊXTIL/ABIT. 46ª FENIT - 32ª FENATEC. São Paulo, jun. 1997. (Edição Extra).

CARVALHO JR., L. C. **Polos industriais do sul do Brasil: experiências de competitividade e empreendedorismo.** Florianópolis: FAPEU – UFSC, 2007.

CASSOL, G. M.; ALPERSTEDT, G. D.; LEITE, A. L. S. Aspectos restritivos à exportação: um estudo exploratório em três setores da economia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

CASSON, M. Why are firms hierarchical?. **Discussion Papers in Economics**, Nº 273. University of Reading: Reading, 1993.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CAVUSGIL, S. T. Differences Among Exporting Firms Based on their Degree of Internationalization. **Journal of Business Research**, n.12, p.195-208, 1984.

CENTRO BRASILEIRO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (CEBRI). Seminário internacionalização de empresas brasileiras os mecanismos de políticas públicas para a internacionalização de empresas brasileiras. Companhia Vale do Rio Doce. 28 de novembro de 2006. Disponível em: http://www.cebri.org.br/pdf/316_pdf.pdf. Acesso em: 15/10/2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The process of SME internationalization: British firms entering Brazil. **E & G. Economia e Gestão**, v. 7, p. 31-55, 2007.

_____. Psychic distance and its relevance: evidence from smaller firms exporting to Brazil. In: **International Conference of Entrepreneurship.**, 2006, Zhejiang University, China. International Conference of Entrepreneurship, 2006.

_____. The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension. **Management and Organization Review**, v. 1, p. 381-410, 2005.

CHTOUROU, W.; BARIN-CRUZ, L.; DELGADO, N. A. As trocas reticulares de informações tendo em vista a evolução das PMEs em seu processo de desenvolvimento internacional. In: **ENANPAD, 2006, Salvador**. 30º Encontro da ANPAD, 2006.

CHUDNOVSKY, D. **La competitividad internacional**: principales cuestiones conceptuales y metodológicas. CEIPOS/Montevideo; mimeo, 1990.

COTEMINAS. Disponível em: <http://www.coteminas.com.br/scripts/cgiip.exe/WService=coteminas/cmb/port/empresa/empr esa.html>. Acesso em: 28/05/2008.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. **Co-operative strategies in international business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

COVIELLO, N. E.; MCAULEY, A. Internationalization and the smaller form: a review of contemporary empirical research. **Management International Review**. Vol. 39, Nº. 3, pp. 223-256, 1999.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European Journal of Marketing**, 29/7, 49-61. 1995.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JR., M. M. **Emerging global players**: evidences from the internationalization processes of Brazilian firms. 2003. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

_____. Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. 2002. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

DEITEL, H. M. **E-business and e-commerce for managers**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

DIB, L. A; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVII, 2006, Atibaia, São Paulo. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2006.

DYE, T. D. **Understanding public policy**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, p.1120-1171, Sept., 1988.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, 19/1, p.1-31. 1988.

ENANPAD, 2001-2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=45. Acesso em: 22/07/2008.

ELO, M. SME internationalization process from a network perspective: a theoretical review. **30th EIBA Conference**, (European International Business Academy). Annual Conference, Ljubljana, Slovenia, 5th-8th December, 2005.

FERNANDES M. G; ROCHA, A. Measuring the psychic distance construct: a test of two data collection instruments. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

FLEURY, M. T. L. **A organização do trabalho na lavoura algodoeira paulista**. São Paulo: USP, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH), 1974.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Competence building in international *networks*: the case of the telecommunications industry. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXX, 2006, Atibaia, São Paulo. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2006, CD-ROM.

FORSQREN, M. Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? **Advances in International Marketing**. Greenwich: JAI Press, v.3, 141-159. 1989.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. Competitividade internacional baseada em recursos: estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, V. 9, n. 17, jan./abr., 2007.

FORTE, S. H. A. C.; SETTE, E. L. M J. Internacionalização de empresas: o caso do setor de rochas ornamentais e de revestimento do estado do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília-DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.

FREITAS, H. G.; BLUNDI, M. D. S.; CASOTTI, L. Internacionalização da Churrascaria Plataforma: peculiaridades da cultura brasileira como um diferencial competitivo. In: XXVI Enanpad 2002, Salvador. **Resumo dos Trabalhos do 26º Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. p. 252-253.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Nacional, 1972.

GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B. Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

GASQUES, J. G.; CONCEIÇÃO, J. C. P. R. **Transformações da agricultura e políticas públicas**. Brasília: IPEA, 2002.

GLOBAL FRANCHISE. **Internacionalização de empresas**. Disponível em: <http://www.globalfranchise.com.br/site/internacionalizacao.asp>. Acesso em: 28/10/2008.

GODOY, A. S. A pesquisa quantitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul/ago.1995.

GORINI, A. P.; SIQUEIRA, S. **Tecelagem e malharia**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2002.

GORINI, A. P. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

GRINGS, R.; RHODEN, M. I. S. Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. In: ENANPAD, 2005, Brasília/DF. **Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, 2005.

GTIS: Global Trade Information Services, 2009. Disponível em: http://www.gtis.com/english/GTIS_FAQ.html. Acesso em: 25/06/2009.

GUEDES, A. L. Deciphering corporate social responsibility in emerging economies: an exploratory investigation in Brazil. 24th EGOS colloquium upsetting organizations. IN: **The 5th International Critical Management Studies Conference**. Manchester, UK. 10-12 July, 2008.

_____.; FARIA A. Estudos organizacionais, estratégia e *marketing* no Brasil: em defesa de uma abordagem focada em consumo e globalização. **Cadernos EBAPE**. Março, 2005.

HADLEY, R. H.; WILSON, H. I. M. The network model of internationalization and experiential knowledge. **International Business Review**. vol. 12, pp. 697-717, 2003.

HAGUENAUER, L. Competitividade, conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. TD IEI/UFRJ. **Texto para discussão n.º. 211**; Rio de Janeiro: UFRJ, 1989.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENNART, J. F. **Theory of multinational enterprise**. Michigan: Ed Michigan University, 1989.

HERING, M. L. R. **Colonização e indústria no Vale do Itajaí: o modelo catarinense de desenvolvimento**. Blumenau: FURB, 1987.

HERING. Disponível em: <http://www.hering.com.br/>. Acesso em: 28/05/2008.

HERNANDES, J. P.; SILVA, C. A. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

HILAL, A; HEMAIS, C. A. Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

_____. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: Evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.1, p.109-124, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompsons Learning, 2002.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Integrando fatores relacionais e estratégicos em estudos sobre internacionalização da firma: uma proposta de pesquisa. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVII, 2006, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, 1 CD-ROM.

HOOK, R.; CZINKOTA, M. Export activities and prospects of Hawaiian firms. **International Marketing Review** . vol. 5, Nº 4, pp. 51-7. 1988.

HYMER, S. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. **Doctorate thesis**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1976.

IEMI - INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL LTDA, 2008. Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira. V. 8, nº 8, ago. 2008. São Paulo.

IPIRANGA, A. S. R. *et al.* Aprendizagem como ato de participação: a história de uma comunidade de prática. In: III Encontro de Estudos Organizacionais, 2004, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia: EnEO, 2004.

JARDIM, R. **O setor têxtil e de confecção pós DOHA**. ABIT - área internacional. Brasília, 25 de agosto de 2008. Disponível em: <http://www.abit.org.br/apresentacao_brasilia/brasilia_area_internacional.ppt>. Acesso em: 23/09/2008.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. G. Internationalization in industrial systems: a network approach. **Strategies in Global Competition**, Grom Helm: London, pp. 287-314, 1988.

_____. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction cost approach. **International Studies of Management and Organization**, v. 17, n. 1, p. 34-48, 1987.

JOHANSON, J.; SHARMA, D. Technical consultancy in internationalization. **International Marketing Review**, vol 4- pp. 20-29, 1987.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of the internationalization. **International Marketing Review**. p. 11-24, 1997.

_____. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, 8. p. 23-32, 1977.

_____. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, Vol. 8, n. 1, pp. 23-32, 1990. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/archive/index.html>. Acesso em: 23/07/2008.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization process of the firms: four Swedish case studies. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

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

KETCHEN, D. J. JR.; THOMAS, J. B.; MCDANIEL'S, R. R. JR. Process, content and context: synergistic effect on organizational performance. **Journal of Management**, vol. 22, nº.2: 231-258, 1996.

KIM, C.; STEINER NETO, P. J. Estratégias de internacionalização de empresas paranaenses e agentes de exportação. In: ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do Enanpad 2007**.

KLEIN, S.; ROTH, V. J. Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. **International Marketing Review**, v. 7, n. 5, p. 27-38, 1990.

KOTABE, M.; HELSEN, C. **Administração de marketing global**. Tradução Ailton Bonfim Brandão; revisão técnica Maria Cecília Coutinho de Arruda. São Paulo: Atlas, 2000.

KRAEMER, T. H. Análise econômica do projeto ECOGOMAN. In: Seminário Brasil-Alemanha sobre tratamento de efluentes têxteis, 1999, Florianópolis. **Anais do Seminário Brasil-Alemanha sobre tratamento de efluentes têxteis**. Florianópolis: Clicdata Multimídia, 1999.

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

LASTRES, H. M. M; FERRAZ, J. C. **Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LASWELL, H. D. **Politics: who gets what, when, how**. Cleveland, Meridian Books. 1936/1958.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LINDQVIST, M. **Infant multinationals: the internationalization of young, technology-based Swedish firms**. Institute of International Business. Stockholm School of Economics, 1991.

LINS, H. N. **Reestruturação industrial em Santa Catarina: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2000b.

LORANGE, P; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios**: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas, como planejar, negociar e gerenciar parcerias estratégicas. Tradução de Cecília C. Bartalotti. São Paulo: Makron Books, 1994.

LYNN, L. E. **Designing public policy**: a casebook on the role of policy analysis. Santa Mônica, California: Goodyear. 1980.

LUDOVICO, N. **Comércio exterior**: preparando a empresa para o mercado global. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MACHADO, A. M. O envolvimento exportador e a performance exportadora: uma revisão analítica em busca de uma tipologia explanatória para a exportação. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

MACHADO A. M.; PLETSCHE, O. Programas oficiais de apoio às exportações: um estudo sobre a não utilização do PROEX por empresas gaúchas. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process. **International Business Review**. v. 6, n.º. 6, pp. 561-583, 1997.

MAÑAS, A. V.; GIORDANO, C. V. Um estudo sobre o impacto de tecnologias emergentes: o caso das etiquetas de radiofrequência na gestão da cadeia de suprimentos. In: **XXXI ENANPAD, 2007**, Rio de Janeiro. Encontro Científico de Administração. Porto Alegre: ENANPAD, 2007. v. 1.

MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. **Handbook of qualitative research methods for international business**. Cheltenham: EE, 2004.

MASSUDA, E. M. Transformações recentes da indústria têxtil brasileira (1992-1999). **Acta Scientiarum**. Maringá, v. 24, n. 1, p. 243-251, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEAD, L. M. Public policy: vision, potential, limits. **Policy Currents**. Santa Monica, California: Goodyear, Feb: 1-4. 1995.

MEDEIROS, J. J.; GUEIROS, F. A. M.; ARAÚJO, M. A. F.; BEZERRA, E. I. O perfil de internacionalização de empresas pernambucanas. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXV, 2001, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2001, CD-ROM.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 99-118, 1992.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAN, T. H. **Inversión extranjera directa y desarrollo**. Cidade do México: Oxford University Press, 2000.

MULLER, C. J. Implantação de um sistema de controle e custeio de processos numa empresa de transporte de cargas. In: XVIENEGEP e II Congresso Internacional de Engenharia Industrial, 1996, Piracicaba. **Anais**, 1996.

MUNIZ, S. **Investimento recente, capacitação tecnológica e competitividade**. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v14n3/9777.pdf>. Acesso em: 10/11/2008.

NAISBITT, J. Megatrends 2000. Disponível em: http://www.cup.pt/CUP/Redacao/2006/10/Amaioriadascosiaspermanececonstante.htm?cs_categoria=artigo semp. Acesso em: 05/04/2009.

NASSER, R. A. **A OMC e os países em desenvolvimento**. São Paulo: Ed. Aduaneiras. 2003.

NASSIF, L. 2003. Disponível em: <http://colunistas.ig.com.br/luisnassif/>. Acesso em: 10/12/2008.

NELSON, B. **1001 maneiras de premiar seus colaboradores**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J. The impact of global competition on the process of internationalization. **Institute of International Business**. Annual Meeting of SMS. Barcelona, 1985.

NORDSTRÖM, K. The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations. **Institute of International Business**: Stockholm School of Economics, 1991.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.

OLIVEIRA, M. H. **BNDES: informe setorial**. Rio de Janeiro, n. 3, Mar. 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/bs3inves.pdf>. Acesso em: 02/05/2009.

OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. Alianças estratégicas verticais como sistemas adaptativos na competição global: uma discussão preliminar. **INTERNEXT. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 19-38, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/3/3>. Acesso em: 23/08/2008.

PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. A busca de internacionalização: uma análise baseada na área de operações. **EnANPAD**, 2003. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003, Atibaia, São Paulo. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2003.

PALIWODA, S.; TURNBULL, P. W. (ed.) **Research in international marketing**. London: Croom Helm, 1986.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford Basil Blackwell, 1963.

PEREIRA, A. J. P.; ARAÚJO, G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório sobre as características do sistema de controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas - estudo de caso PETROFLEX. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXX, 2006, Atibaia, São Paulo. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2006, CD-ROM.

PETERS, B. G. **American public policy**. California: Chatham House, 1986.

PETTIGREW, A.; WHIPP R. **Managing change for competitive success**. Oxford: Basil Blackwell, 1991.

PIERONI, J. P.; STRACHMAN, E. **As reestruturações produtivas e tecnológicas do setor de bens de capital brasileiro depois da abertura comercial: um estudo sobre o segmento fornecedor de máquinas para a indústria têxtil**. Relatório Parcial de Atividades, 2005. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências e Letras. Departamento de Economia.

GEEIN – **Grupo de estudos em economia industrial**. Disponível em: http://200.145.76.116/producao2/relatorios/arquivos/080805Relat%C3%B3rio%20Fapesp_Final_120705.doc. Acesso em: 14/06/2008.

PINHEIRO, A. C.; MOREIRA, M. M. **O perfil dos exportadores brasileiros de manufaturados nos anos 90: quais as implicações da política?** Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

POSSAS, M. L. Concorrência, inovação e complexos industriais: algumas questões conceituais. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v.8, n.1/3, p. 78-97, jan./dez. 1999.

PROCHNIK, V. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia têxtil e confecções**. Campinas: Unicamp, IE e MDIC, dezembro de 2002. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/programas_regionais_para_modernizacao_e_difusao_de_tecnologia.pdf. Acesso em: 30/05/2009.

PLA-BARBER, J.; ESCRIBÁ-ESTEVE, A. Accelerated internationalization: evidence from a late investor country. **International Marketing Review**, vol. 23. nr. 3, 206, pp.25-278, 2004. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm. Acesso em: 25/08/2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business Press, 1990.

PUGA, F. P. **Porque crescem as exportações brasileiras**. BNDES – Visão do Desenvolvimento. Nº 1, 20 jun. 2006. Disponível em: www.bndes.gov.br/conhecimento/visao/visao_01.pdf. Acesso em: 20/01/2009.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Seleção de investimentos com otimização de recursos escassos através de um modelo de integração entre a programação dinâmica e o EVA. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. VI, n. 25, p. 26-31, 2004.

REZENDE, S. F. L. Path dependence and internationalisation: the case of a UK firm in Brazil. XXVII Enanpad. **Anais...** EnANPAD, 2003, CD-ROM.

_____.; VERSIANI, A. F. Relacionamentos intersubsidiárias e processos de internacionalização de multinacionais. **RAUSP. Revista de Administração**, v. 42, p. 155-166, 2007.

_____. Relacionamentos intersubsidiárias e processos de internacionalização de multinacionais. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

RICCI, F. **Origens e desenvolvimento da indústria têxtil no Vale Paraíba Paulista**. 2002. Disponível em: <http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_60.pdf>. Acesso em: 25/08/2008.

ROCCA, G. A. D. Avaliação das instituições de pesquisas tecnológicas no setor têxtil-vestuário do Vale do Itajaí – SC. 2003. **Dissertação** (Mestrado em Economia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ROCHA, A. M. C.; BLUNDI, M. D. S.; DIAS, V. T. J. **A internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, v. 3, p. 63-84.

ROCHA A.; MELLO, R. C.; DIB, L. A. R.; MACULAM, A. M. Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudo de casos no setor de *software*. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

ROSELINO J. E.; DIEGUES, A. C. A constituição de redes produtivas globais e a internacionalização da indústria de *software*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXX, 2006, Atibaia, São Paulo. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2006, CD-ROM.

ROTH, R.; ALBERICI, F. Adaptação das estratégias de marketing internacional: o caso dos vinhos finos da vinícola Casa Valduga para a Grã-Bretanha. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SAYÃO, A. C. M.; TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Mudanças na cultura pós-aquisição: o caso da empresa Alfa**. Maringá: RPA Brasil, v. 3, p. 19-32, 2006.

SCHERER, F. L.; GOMES, C. M. Relações entre perfil empresarial, estratégia e performance em mercados. In: XI SEMEAD, 2008, São Paulo. **Anais do XI SEMEAD**, 2008.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHULZ, A. Uma análise da causa da queda da competitividade externa da indústria têxtil do Vale do Itajaí, Blumenau - SC. FURB. **Dissertação**. (Mestrado em Administração). Curso de Mestrado em Administração: Gestão Moderna de Negócios. Universidade Regional de Blumenau, 1999.

SECEX/MDIC, 2008. Brasil Exportador (Portaria SECEX de 20/07/1995). Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp>>. Acesso em: 19/05/2009.

SHRADER, R. C.; OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. **Academy of Management Journal** 43(6): 1227–1247, 2000.

SILVA, I. M. A Decisão de internacionalização em uma pequena empresa: o caso D'Accord. In: **XXXI ENANPAD, 2007**, Rio de Janeiro. Encontro Científico de Administração. Porto Alegre: ENANPAD, 2007. v. 1.

SILVA E. R.; RUEDGER, M. A.; RICCIO, V. A Internacionalização do agronegócio brasileiro: gradualismo, aprendizagem e redução dos custos de transação. In: **XXXI ENANPAD, 2007**, Rio de Janeiro. Encontro Científico de Administração. Porto Alegre: ENANPAD, 2007. v. 1.

SILVEIRA, A. (Org.). **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. Blumenau: EDIFURB, 2004.

SILVEIRA JR. A.; VIVACQUA, G. A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: UnB, 1996.

SISTE, E. **A internacionalização de empresas e o processo de mudança organizacional**. Rio Grande do Sul: Santa Maria, 2001.

SOFIA, J; NAKAGAWA, F. Ajuda a “vítimas” do câmbio custa um R\$ bi. **Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT)**. 13 jun. 2007. Disponível em: <http://www.abit.org.br/content/noticia/noticia.asp?nCodNoticia=2992>. Acesso em: 3/01/2009.

SOUZA, C. **Políticas públicas: questões temáticas e de pesquisa**. 2003. Disponível em: <http://www.cadernocrh.ufba.br/viewissue.php?id=12>. Acesso em: 15/10/2008.

_____. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 8, nº. 16, jul./dez. 2006, pp. 20-45.

STEIN, S. J. **Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil, 1850-1950**. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

- STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- SUZIGAN, W. **Indústria brasileira: origem e desenvolvimento**. São Paulo: Hucitec/UNICAMP, 2000.
- TEKA. Disponível em: <http://www.teka.com.br/controller.asp>. Acesso em: 28/05/2008.
- TEECE, D. J. Transaction cost economics and the multinational enterprise: an assessment. **Journal of Economic Behavior and Organization**. N°. 7, v. 1, 21-45, 1986.
- TERPSTRA, V. **International marketing**. 4 ed. New York: H., R. & Winston, 1985.
- THIRY-CHERQUES, H. R. A. **A guerra sem fim sobre a produtividade administrativa**. Rio de Janeiro: EBAP, 1991.
- TURNBULL, P. W.; PALIWODA, S.; (eds.) **Research in international marketing**. London: Croom Helm, 1986.
- VEIGA, L. F. A.; ROCHA, 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 PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VERMULM, R; ERBER, F. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Cadeia: bens de capital. Campinas: Unicamp, IE e MDIC, dezembro de 2002.
- WELCH, D.; WELCH, L. The internationalization process and *networks*: a strategic management perspective. **Journal of International Marketing**, 4/3, 11-28. 1996.
- WELCH, L. S.; LOUSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, Winter, 1988.
- WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**: v.19, n.4, p.342-347, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PESQUISA SOBRE ESTRATÉGIAS E DETERMINANTES DAS EMPRESAS DO SETOR TÊXTIL NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Esta entrevista visa conhecer os processos de internacionalização e as práticas dirigidas à inovação em empresas do setor têxtil de Blumenau. A pesquisa atenderá aos objetivos do Mestrado em Administração da Universidade Regional de Blumenau. Será defendida pelo mestrando Rafael Rollow e orientada pelo professor Amal Mohamed, Dr., PPGAd/FURB. Ressalta-se que, as informações aqui obtidas serão tratadas com absoluto sigilo, exceto nos casos em que a empresa concordar com a publicação do seu nome na divulgação dos resultados. O questionário divide-se em três partes, que pedimos, sejam completamente preenchidas para maior possibilidade de comparação de resultados, processos e teorias.

Antecipadamente, agradecemos pela disposição em participar da pesquisa.

PARTE 1 – DADOS GERAIS

1 Informações gerais da empresa:

- a. Ano de abertura da empresa: _____
- b. Há quanto tempo a empresa está exportando? _____
- c. Número de funcionários nesta unidade _____
- d. Número de funcionários no Brasil _____
- e. Em termos de escala, qual o principal produto exportado? _____
- f. Para quantos países diferentes sua empresa exporta? _____
- g. Cite os três principais países para os quais a sua empresa exporta e seus respectivos percentuais

h. Qual é o percentual de receita da empresa decorrente das exportações?

- () Menos de 5%
- () Entre 5 e 24%
- () Entre 25 e 49%
- () Entre 50 e 74%
- () Entre 75% e 90%
- () 91% ou mais

i. A sua empresa participa societariamente de grupos empresariais que possuem ativos em outros países?

- () Não () Sim

i.a Caso sua resposta tenha sido afirmativa, quais países, empresas e quais as atividades desempenhadas?

2 Indique a evolução das atividades internacionais da empresa:

Mercado	Ano de entrada no mercado	Forma de entrada*
MERCOSUL		
Outros países da América Latina (especifique-os)		
Estados Unidos da América		
Espanha		
Portugal		
Alemanha		
Outros países da Europa (especifique-os)		
Japão		
China		
Outros países (especifique-os)		
Outros países (especifique-os)		
Outros países (especifique-os)		

* = exportações esporádicas; venda via agente; filial própria de vendas no exterior; filial de produção no exterior; importação.

3 Você permite a divulgação do nome da sua empresa nos resultados do trabalho? Em caso positivo, comprometemo-nos a divulgar somente os dados consolidados, sem vinculá-los a cada empresa.

Sim Não

PARTE 2 – HIPÓTESE DE UPPSALA

1 Qual foi o primeiro contato da empresa com o mercado internacional?

Contato	Nenhuma influência			Muita influência			
	1	2	3	4	5	6	7
Exportação direta							
Abertura de franchising							
Abertura de filial no exterior							
Oportunidade ou apoio de programas governamentais							
Associação da empresa a redes internacionais							
Através de representantes							
Houve procura pelos produtos da empresa no mercado internacional							
Outros. Cite: _____							

2 Como você classifica a sua empresa considerando:

Comportamento	Baixo			Alto			
	1	2	3	4	5	6	7
Pró-atividade							
Inovação							
Propensão a assumir riscos							
Inserção em redes formais ou sociais							

3 Qual a importância dos seguintes fatores na seleção dos mercados estrangeiros?

Fator	Não é importante			Muito importante			
	1	2	3	4	5	6	7
Experiência pessoal							
Experiência profissional							
Operações atuais da empresa no exterior							
Tamanho do mercado-alvo							
Mercado é estratégico							
Parcerias nacionais e internacionais existentes e desejadas							
Similaridades culturais em relação ao Brasil							
Ser pioneiro no novo mercado							

4 Quanto às exportações, você diria que sua empresa:

Fator	Discordo totalmente				Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
Investiu primeiramente em países culturalmente semelhantes ao Brasil							
A partir de experiências iniciais aumentou gradativamente o comércio com o país para o qual mais exporta							
A partir do conhecimento do país exportador (costumes, políticas, economia, educação etc.) há mais segurança e abrangência no investimento da empresa							
O comprometimento de recursos da empresa ao exportar para um país pela primeira vez é sempre baixo							
A internacionalização é um processo lento e contínuo							

5 Segundo a sua percepção, como se configura a incerteza e previsibilidade em relação ao ambiente no principal país de destino das exportações da sua empresa? Numa escala de muito imprevisível (1) a muito previsível (7), indique a sua percepção a respeito de:

Incerteza/previsibilidade	Pouco Previsível			Muito Previsível			
	1	2	3	4	5	6	7
Ambiente macroeconômico geral							
Ambiente político							
Ambiente de regulamentação governamental							
Ambiente competitivo							
Ambiente do mercado							
Estrutura de fornecimento e distribuição							

6 Segundo a sua percepção, como se configura o ambiente de negócios e as práticas de negócios no principal país de destino das exportações da sua empresa? Numa escala de muito diferente (1) a muito semelhante (7) favor indicar sua percepção quanto: **ao ambiente de negócios:**

	Muito Diferente			Muito Semelhante			
	1	2	3	4	5	6	7
Ambiente econômico							
Ambiente de negócios							
Ambiente tecnológico							
Ambiente cultural							
Ambiente político							
Preferências do consumidor							
Canais de distribuição							

6.a Às práticas de negócios:

	Muito Diferente			Muito Semelhante			
	1	2	3	4	5	6	7
Processos de produção							
Operações financeiras							
Planejamento estratégico							
<i>Marketing</i>							
Serviço ao cliente							
Relações com fornecedores							
Cadeia de suprimentos							
Distribuição e varejo							
Gerenciamento de recursos humanos							

PARTE 3 – ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

1 Se sua empresa possui redes de relacionamento, classifique os aspectos usando a escala de (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente:

Aspecto	Discordo totalmente			Concordo totalmente			
	1	2	3	4	5	6	7
As redes de relacionamento permitem à empresa acessar fontes de crédito e financiamento mais vantajosas							
As redes são importantes fontes de informações sobre o mercado							
As redes atuais fornecem um diferencial em termos de acesso a novos mercados estrangeiros							
As redes atuais favorecem o desenvolvimento de inovações de produto							
As redes atuais favorecem o desenvolvimento de inovações de processos (gestão, distribuição etc.)							
A inserção em redes reduz o custo da inovação							
As redes de relacionamento permitem melhores estratégias de <i>marketing</i> internacional							
As redes sociais são mais importantes para a internacionalização do que as redes formais							
A participação em feiras e missões comerciais é uma forma eficaz de ingressar em redes para fins de inovação e internacionalização							

2 Com referência às decisões internacionais de investimento da sua empresa (inclusive participações societárias), **qual(is) da(s) seguinte(s) opção(ões) melhor representa a(s) principal(ais) estratégia(s) que sua empresa adota no principal país de destino das exportações.** Favor indicar usando a escala de pouco importante (1) a muito importante (7).

Estratégia	Pouco Importante			Muito Importante			
	1	2	3	4	5	6	7
Exportação através de distribuidor no país de destino							
Exportação através de agente no país de destino							
Exportação através de empresa exportadora no país de origem							
Exportação através de uma empresa comercial exportadora (<i>trading</i>) no país de origem							
Exportação, vendendo diretamente a clientes (vendas a atacadistas, varejistas, distribuidores independentes) no país alvo							
Exportação, numa <i>joint venture</i> ou aliança estratégica com distribuidores no país de destino							
Contrato de licenciamento e franquia							
Aliança estratégica sem participação acionária em <i>marketing</i> ou produção com parceiros no país alvo							
<i>Joint venture</i> com investimento em ações na empresa no país de destino							
Vendas para subsidiária totalmente controlada pela matriz							
Vendas e manufatura para subsidiária totalmente controlada pela matriz							
Aquisições de empresa no país de destino							

3 Favor indicar usando a escala de pouco importante (1) a muito importante (7), **se ao longo da experiência de mercado internacional, sua empresa fez investimentos significantes em:**

Investimentos	Pouco Importante			Muito Importante			
	1	2	3	4	5	6	7
Desenvolvimento de processos de produção especializados							
Adaptação de equipamentos e ferramentas de produção							
Desenvolvimento e adaptação de sistema de <i>marketing</i>							
Desenvolvimento e adaptação de novos produtos							
Desenvolvimento de um sistema próprio de logística							
Aquisição de ativos (e.g. equipamentos e instalações) no mercado de destino das exportações							
Contratação de recursos humanos qualificados para atividades relacionadas à exportação							

4 Segundo a sua percepção, **como são as características de cooperação e integração da empresa com outros agentes no principal país de destino das exportações da sua empresa?** Favor indicar usando a escala de pouco importante (1) a muito importante (7) nas afirmações abaixo:

	Pouco Importante			Muito Importante			
	1	2	3	4	5	6	7
Cooperação da empresa exportadora com instituições internacionais							

Continua...

Continuação...

Cooperação da empresa exportadora com empresas internacionais que atuam no mesmo setor							
Cooperação da empresa exportadora com fornecedores no mercado internacional							
Cooperação da empresa exportadora com clientes no mercado internacional							

5 Segundo a sua percepção, os valores investidos no exterior podem ser facilmente recuperados em caso de acontecimentos inesperados nos países para o quais a empresa exporta? Favor indicar usando a escala de (1) a (7).

	Totalmente Recuperável				Não Recuperável		
	1	2	3	4	5	6	7
Nossos investimentos em ativos foram							

	Discordo Plenamente				Concordo Plenamente		
	1	2	3	4	5	6	7
Considerando a alternativa de exportação, a empresa poderia ter adiado a decisão de investir no país de destino da exportação.							

6 Com relação a sua decisão de atuar em atividades de distribuição e comercialização em comércio exterior, classifique a importância dos seguintes aspectos referentes ao tamanho da sua empresa e às características do mercado do principal país importador. Favor indicar usando a escala de discordo plenamente (1) a concordo plenamente (7) sua percepção quanto aos aspectos:

	Discordo Plenamente				Concordo Plenamente		
	1	2	3	4	5	6	7
O tamanho de sua empresa limita o acesso às alternativas de transporte eficientes							
O tamanho de sua empresa restringe o acesso a links de cooperação com instituições (internacionais e brasileiras), federações da indústria e associações empresariais.							
O tamanho de sua empresa limita o acesso a informações de mercado							
O tamanho de sua empresa limita o acesso a fontes de crédito de financiamento							
O tamanho de sua empresa restringe a adoção de estratégias autônomas de <i>marketing</i> internacional							
O tamanho de sua empresa restringe a adoção de vendas diretas a varejistas e/ou ao consumidor final							
O tamanho de sua empresa restringe o acesso à tecnologia e a inovação quanto à criação de novos produtos							
O domínio do mercado internacional por um pequeno número de grandes empresas representa significativas barreiras à entrada de sua empresa							

7 Com relação a sua decisão de atuar em atividades de distribuição e comercialização em comércio exterior classifique a **importância dos seguintes aspectos referentes à diferenciação dos produtos vendidos para o principal país importador**. Favor indicar sua percepção quanto ao seguinte, usando a escala de pouco diferenciado (1) a muito diferenciado (7):

	Pouco Diferenciado				Muito Diferenciado		
	1	2	3	4	5	6	7
Qualidade do produto (durabilidade, resistência, e outras características físicas do produto)							
Estratégias de marca (inclusive <i>private label</i>)							
Assistência técnica, garantia e/ou pós-venda							
Logística, pontualidade e facilidade de acesso ao produto							
<i>Design</i> do produto e embalagem							
Especificidade e adaptação do produto conforme características de demanda							

8 Em relação à busca por inovação, como a sua empresa se organiza para obter os resultados desejados?

Método	Pouco utilizado				Muito utilizado		
	1	2	3	4	5	6	7
Pesquisa junto aos clientes possibilidades de melhorias							
Pesquisa junto aos fornecedores possibilidades de novos produtos/formatos							
Lidera o desenvolvimento de tecnologias do seu setor, no Brasil							
Estabelece parcerias específicas para inovação							
Observa tendências internacionais							
Adquire tecnologias inovadoras disponíveis no mercado							
Inserir-se em redes formais							
Mantém equipe permanente para pesquisa e desenvolvimento							

9 Considerando todos os fatores e experiências associadas com os países para os quais a empresa exporta, **qual o grau de satisfação da sua empresa?** Numa escala de pouco satisfeito (1) a muito satisfeito (7), favor indicar sua percepção quanto ao seguinte:

	Pouco Satisfeito				Muito Satisfeito		
	1	2	3	4	5	6	7
Nível de vendas obtido							
Taxa de crescimento de vendas após entrada							
Nível de lucros							
Realização dos objetivos de mercado fixados							
Nível de satisfação							
Custos							

10 Considerando que as áreas de influência em um processo de integração dos canais de exportação incluem estratégia de formação de preço, estratégias de *marketing* internacional,

estratégias de estoque e lançamento de novos produtos, numa escala de pouca influência (1) a muita influência (7), favor indicar sua percepção quanto ao grau de influência de sua empresa.

Pouca Influência				Muita Influência		
1	2	3	4	5	6	7

11 Como se configuram as estratégias de cooperação e de integração da empresa com outros agentes do mercado?

Estratégia	Pouca influência			Muita influência			
	1	2	3	4	5	6	7
Cooperação com instituições (ex. APEX, associações comerciais e industriais, federação das indústrias)							
Cooperação com centros de pesquisa e universidades							
Cooperação com empresas que atuam no mesmo setor							
Cooperação com empresas distribuidoras							
Cooperação com fornecedores							
Cooperação com clientes							

12 Há pontos negativos para a empresa em relação à exportação de seus produtos ou à entrada em mercados estrangeiros? Quais?

	Pouca influência			Muita influência			
	1	2	3	4	5	6	7
Produto							
Oportunidade							
Risco							
Concorrência							
Mercado Interno							
Outros – Cite:							

13 Para sua empresa quais são os fatores de sucesso, determinantes do desempenho exportador?

	Pouca influência			Muita influência			
	1	2	3	4	5	6	7
Produto							
Tecnologia							
Logística							
Marketing							
Recursos Financeiros							
Outros – Cite:							

14 Em relação ao futuro: o que você considera mais importante para o sucesso de sua empresa? Que comportamentos precisam ser desenvolvidos?

R. _____

Livros Grátis

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

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)