



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR**

**Elmo Luiz Machado Sette Junior**

**Abordagens sobre Internacionalização de Empresas: um estudo  
sobre o grau de internacionalização das empresas do setor de  
rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará**

**FORTALEZA  
2009**



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR**

**Elmo Luiz Machado Sette Junior**

**Abordagens sobre Internacionalização de Empresas: um estudo  
sobre o grau de internacionalização das empresas do setor de  
rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará**

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

**Orientador:** Prof. Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

**FORTALEZA  
2009**

---

S495a Sette Júnior, Elmo Luiz Machado.

Abordagens sobre internacionalização de empresas: um estudo sobre o grau de internacionalização das empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará / Elmo Luiz Machado Sette Júnior. - 2009.

134 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Fortaleza, 2009.  
“Orientação: Prof. Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte.”

1. Internacionalização de empresas. 2. Comércio internacional. 3. Rochas ornamentais e revestimento. 4. Exportação. I. Título.

CDU 658.114.5

---

**Elmo Luiz Machado Sette Junior**

**Abordagens sobre Internacionalização de Empresas: um estudo  
sobre o grau de internacionalização das empresas do setor de  
rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará**

Dissertação julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza.

**Área de Concentração:** Estratégia e Gestão Organizacional

**Linha de Pesquisa:** Estratégia Empresarial

Data de Aprovação: 18.06.2008

Banca Examinadora:

Prof. Dr. \_\_\_\_\_  
Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte (Orientador UNIFOR)

Prof. PhD. \_\_\_\_\_  
José Ednilson de Oliveira Cabral (Membro UNIFOR)

Prof. Dr. \_\_\_\_\_  
Augusto César Aquino Cabral (Membro UFC)

A meus pais

**Elmo e Eurídice.**

A minha esposa

**Milena.**

A meus filhos

**João Paulo, Luis Henrique, Elmo,  
Artur e Heitor.**

Pelo amor, traduzido em carinho, que sempre  
me devotaram.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família, pela generosa compreensão diante de minha ausência em tantos momentos da vida em comum.

Ao professor Dr. Sérgio Forte, pela competência na orientação, paciência e disponibilidade no atendimento e, principalmente, pela confiança depositada na capacidade de cada um dos seus discípulos.

Ao Banco do Nordeste do Brasil, por possibilitar o atendimento do autor a este Curso de Mestrado.

A meus colegas de curso, pelo companheirismo e amizade ao longo de todo um convívio.

Aos professores do Mestrado em Administração de Empresas, firmes incentivadores do conhecimento, pela qualidade e conteúdo dos programas ministrados.

À coordenação do Mestrado e pessoal de apoio, que tornou nossa tarefa menos cansativa, com seu diligente trabalho.

A todos que, de alguma forma, colaboraram para a realização desta Dissertação.

SETTE JUNIOR, Elmo Luiz Machado. **Abordagens sobre Internacionalização de Empresa**: um estudo sobre o grau de internacionalização das empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará. 2008. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza (UNIFOR), CMA, Fortaleza, 2009.

**Perfil do autor:** Especialista em Informática pela Universidade Federal do Ceará, graduado em Administração de Empresas pelo Instituto Paraibano de Educação, e gerente executivo no Banco do Nordeste do Brasil S/A.

## RESUMO

Mudanças vêm ocorrendo nos ambientes interno e externo às organizações, impulsionadas pela globalização, provocando, em consequência, um crescente processo de internacionalização, muitas vezes compulsório à sobrevivência delas. Barreiras que antes existiam e inviabilizavam a comercialização entre as nações, protegendo as empresas locais, foram minimizadas e ou eliminadas. Dentro desse contexto, o estudo aborda o processo de internacionalização das empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará, analisando o estágio de internacionalização em que se encontram. Para tanto, foi realizada pesquisa de natureza bibliográfica, com o intuito de identificar as teorias tradicionais inerentes ao processo de internacionalização de empresas, estudando-se o modelo defendido por Sullivan (1994), para medição do grau de internacionalização. A metodologia adotada contemplou uma pesquisa de campo envolvendo empresas do setor estudado, inseridas no contexto de internacionalização. A análise dos resultados visou estabelecer seu perfil e validar os pressupostos formulados relativos ao processo de internacionalização. Constatou-se que as empresas do setor se encontram, ainda, em baixo grau de internacionalização, existindo, à frente, um longo caminho a ser percorrido no processo de internacionalização do setor investigado neste trabalho.

**Palavras-Chave:** Internacionalização de Empresas. Rochas Ornamentais e de Revestimento. Grau de Internacionalização. Modelos de Internacionalização.

## ABSTRACT

Changes are occurring in internal and external environments of the organizations stimulated by the globalization, provoking thus an increasing process of internationalization, many times obligatory to the survival of these same organizations. Barriers that before existed and made impracticable the commercialization among the nations by protecting the local companies, have been minimized and/or eliminated. In this context, the present study approaches the process of internationalization of companies in the sector of ornamental and covering rocks in the State of Ceará. For this purpose a bibliographical research was carried through, to identify the traditional theories inherent to the process of internationalization of companies, using the Sullivan's model (1994), for measurement of the internationalization degree. The adopted methodology contemplated a field research involving companies of the sector in study, inserted in the internationalization context. The analysis of the results aimed to establish its profile and to test the formulated pressup related to the internationalization process. It was evidenced that the companies of the sector are yet in a low degree of internationalization. They still have a long way to be covered in the process of internationalization of the sector investigated in this work.

**Keywords:** Internationalization of companies. Ornamental and covering rocks. Internationalization Degree. Internationalization Models.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figuras</b>		<b>Página</b>
1	Mecanismo básico de internacionalização: estados e aspectos transitórios .....	24
2	Etapas da cadeia produtiva .....	54
3.	Movimentação física das rochas ornamentais no mercado internacional .....	59
4	Fluxograma das operações da pesquisa .....	92

<b>Quadros</b>		<b>Página</b>
1	Modelos de internacionalização .....	26
2	Fórmula do grau de internacionalização do Sullivan .....	48
3	Fórmula do grau de internacionalização de Silva e Fernandes .....	49
4	Fórmula do grau de internacionalização de Forte e Sette .....	50
5	Fórmula do grau de internacionalização de Forte, Moreira e Moura .....	50
6	Localização das jazidas de rochas ornamentais no Ceará .....	71
7	Variáveis do estudo .....	87
8	Fórmula do grau de internacionalização (2007) .....	88
9	Comparativo dos resultados da pesquisa	112

<b>Gráficos</b>		<b>Página</b>
1	Distribuição do consumo setorial de mármore e granitos no mundo .....	56
2	Distribuição do consumo setorial de mármore e granitos no Brasil .....	56
3	Empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento operantes no Brasil - 2006 .....	63
4	Perfil da produção bruta por tipo de rocha – 2006 .....	64
5	Evolução do faturamento das exportações brasileiras de rochas ornamentais – 1997/2006 .....	65
6	Evolução do volume físico das exportações brasileiras de rochas ornamentais – 1997/2006 .....	65
7	Evolução das exportações brasileiras de rochas brutas e processadas – participação no faturamento – 1997/2006 .....	66

8	Evolução do faturamento das exportações brasileiras de rochas ornamentais para USA – 1996/2006 .....	66
9	Evolução do número de empresas brasileiras exportadoras de rochas – 1997/2006 .....	67
10	Evolução do número de empregos diretos gerados pelas exportações brasileiras de rochas – 1999/2006 .....	67
11	Evolução das importações brasileiras de rochas ornamentais – 1994/2006 .....	68
12	Distribuição anual das vendas por mercado consumidor .....	96

## LISTA DE TABELAS

		<b>Página</b>
1	Evolução da produção mundial de rochas ornamentais brutas – 2003/2006 ....	58
2	Principais exportadores mundiais de rochas brutas e beneficiadas em volume físico – ano base 2006 .....	61
3	Balanço das exportações mundiais por tipo de rochas – 2003/2006 .....	62
4	Evolução da produção brasileira de rochas – 2000/2006 .....	63
5	Distribuição da produção de rochas por regiões e estados – 2005 .....	64
6	Reservas de rochas ornamentais aprovadas pelo DNPM-CE – 2004 .....	71
7	Empresas de beneficiamento de rochas ornamentais no Ceará – 2004 .....	72
8	Exportações por produtos e itens selecionados – Ceará – jan-dez/2005-2006 .	73
9	Dispersão psíquica .....	89
10	Dispersão psíquica – adaptado .....	90
11	Tempo de fundação da empresa .....	93
12	Faturamento da empresa .....	95
13	Tempo de início da atividade internacional .....	96
14	Atividades internacionais exercidas pela empresa .....	97
15	Formas de entrada em mercados internacionais .....	97
16	Estágio atual da empresa em relação ao comércio internacional .....	98
17	Cargo do principal responsável pelos negócios internacionais da empresa .....	99
18	Tempo de função do principal responsável pelos negócios internacionais .....	99
19	Estágio de comprometimento da empresa com as exportações .....	100
20	Participação das exportações no faturamento da empresa .....	101
21	Forma de surgimento da primeira exportação .....	101
22	Mercados considerados importantes para os negócios internacionais .....	102
23	Países destino das exportações .....	103
24	Motivos que impulsionaram a empresa à atividade internacional .....	104
25	Barreiras internas (organizacionais) identificadas para a internacionalização .	105
26	Barreiras relacionadas ao ambiente competitivo doméstico para Internacionalização .....	105
27	Barreiras identificadas em outros países para a internacionalização via	

	exportação .....	106
28	Barreiras identificadas em outros países para internacionalização via subsidiária .....	106
29	Ações internas adotadas pela empresa para adaptação ao ambiente competitivo internacional .....	107
30	Ações externas adotadas pela empresa para adaptação ao ambiente competitivo internacional .....	108
31	Resultados obtidos e/ou esperados com a internacionalização .....	108

# SUMÁRIO

	<b>Página</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....</b>	<b>19</b>
1.1 A Empresa como Organismo Internacional .....	19
1.2 Principais Teorias da Internacionalização .....	21
1.2.1 Modelo de <i>Uppsala</i> .....	22
1.2.2 Modelo de Inovação - <i>I model</i> .....	25
1.2.3 Teoria das Redes .....	27
1.2.4 Internacionalização da Firma sob o Enfoque dos Custos de Transação .....	29
1.2.5 <i>As Born Globals</i> .....	31
1.3 Motivos para Internacionalização .....	34
1.4 Barreiras à Internacionalização .....	36
1.5 Ações de Adaptação ao Ambiente Competitivo Internacional .....	37
1.6 Estratégias de Internacionalização .....	39
1.6.1 Exportação .....	41
1.6.2 Licenciamento .....	42
1.6.3 <i>Franchising</i> .....	43
1.6.4 Contrato de Produção .....	43
1.6.5 <i>Joint Ventures</i> .....	44
1.6.6 Subsidiária de Propriedade Total da Matiz .....	45
1.6.7 Alianças Estratégicas .....	45
1.7 Medindo o Grau de Internacionalização – O Modelo de Sullivan .....	46
<b>2 DIAGNÓSTICO DO SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS E DE REVESTIMENTO .....</b>	<b>52</b>
2.1 Caracterização Comercial .....	52
2.2 Cadeia Produtiva e Aplicações de Uso .....	53
2.3 Reservas Minerais .....	56
2.4 Cenário Internacional .....	58
2.5 Cenário Nacional .....	62
2.6 O Setor de Rochas Ornamentais no Estado do Ceará .....	69

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>75</b>
3.1	Método .....	75
3.2	Tipo de Pesquisa .....	76
3.2.1	Quanto aos Objetivos .....	76
3.2.2	Quanto aos Procedimentos e Fontes de Informação .....	78
3.2.3	Quanto à Natureza dos Dados .....	80
3.3	Universo e População da Pesquisa .....	80
3.4	Coleta de Dados .....	81
3.4.1	Dados Primários .....	81
3.4.2	Dados Secundários .....	82
3.5	Instrumento de Coleta de Dados .....	83
3.5.1	Entrevista Estruturada .....	83
3.5.2	Análise Documental .....	83
3.6	Tratamento dos Dados .....	84
3.7	Técnica de Análise de Dados .....	84
3.8	Seleção das Variáveis .....	86
3.9	Fluxograma das Operações da Pesquisa .....	92
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>93</b>
4.1	Caracterização das Empresas .....	93
4.2	Atuação em Negócios Internacionais .....	96
4.3	Medição do Grau de Internacionalização .....	108
4.4	Comprovação dos Pressupostos do Estudo .....	110
4.5	Quadro Comparativo dos Resultados da Pesquisa .....	111
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>120</b>
	<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>126</b>
	<b>APÊNDICE A – Carta de Apresentação .....</b>	<b>127</b>
	<b>APÊNDICE B – Questionário .....</b>	<b>128</b>

## INTRODUÇÃO

Um dos temas em grande destaque, atualmente, é a globalização, porém deve-se ter consciência de que este processo não é algo novo e remonta ao período mercantilista. O próprio descobrimento das Américas, no século XV, ocorreu em função da necessidade das grandes nações da época (Espanha e Portugal) atingirem novos pontos geográficos do globo e, conseqüentemente, ampliarem seus mercados e poderes nessas regiões de intensa disputa e interesse entre os reinos detentores das grandes rotas de navegação.

A globalização, hoje, retoma, pois, um processo crescente e secular de internacionalização econômica, em que a dimensão conquistada e potencializada por novas tecnologias e pelo imenso fluxo de capitais internacionais pode ter implicações bem maiores que no passado.

Enquanto por muitos este processo é considerado como algo danoso, para outros, representa um avanço promissor nas relações com o mundo. O fato é que a convergência para os mercados externos é algo inevitável, com o qual cada país há que se deparar, descartando, definitivamente, a possibilidade de desenvolvimento em fronteiras fechadas.

Para Parker (In: CALDAS et al., 1999), o termo globalização significa muito mais que meras transações comerciais entre nações; envolve, também, aspectos políticos, sociais, organizacionais, tecnológicos, diplomáticos e até culturais.

Economicamente, a globalização pode se caracterizar pela crescente interdependência dos países e, na medida em que o tempo passa, um volume cada vez maior de transações de bens e serviços entre fronteiras nacionais acontece, além da dinamização dos fluxos internacionais de capitais e da rápida e ampla difusão da tecnologia de ponta.

Com todo esse processo em andamento, os países passam a produzir mais o que tem vantagem competitiva, ou seja, no que seu custo de produção é menor em relação aos demais países, adquirindo bens e serviços para os quais não têm vocação ou em que seu custo de produção seria bem maior que o dos países exportadores.

Nesse contexto, a internacionalização das empresas, quer seja por meio da expansão para os mercados externos, quer pela aquisição de bens e/ou serviços, pode ser considerada, hoje, em mercados altamente competitivos, uma estratégia de negócio e talvez, quem sabe, uma questão de sobrevivência.

Barreiras que antes existiam e inviabilizavam a comercialização entre as nações, protegendo as empresas locais contra a ameaça estrangeira, foram minimizadas e ou eliminadas.

Pode-se considerar que o setor de rochas ornamentais e de revestimento se enquadra neste contexto, já que a oferta é global e sua exploração é realizada pelos mais diversos países e nos cinco continentes do globo.

Historicamente, a presença brasileira no comércio mundial de rochas ornamentais tem sido modesta, basicamente como fornecedor de matéria-prima. A despeito deste fato, atesta-se a existência de uma formação geológica extremamente favorável à ocorrência de rochas graníticas, com grande valor competitivo.

No cenário nacional, observa-se significativa preponderância da Região Sudeste na produção e comercialização de rochas ornamentais e de revestimento, contudo, a Região Nordeste, em especial o Estado do Ceará, dispõe também de uma geologia muito favorável à ocorrência de pedras graníticas, tendo sido, inclusive, revelados inúmeros jazimentos comercialmente apreciados, tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

Para Bezerra (2000), os investimentos em pesquisa, tecnologia, recursos humanos e financeiros, de cada localidade, região ou país, deveriam ser focados, preferencialmente, nos setores econômicos em que estes desfrutassem de vantagens competitivas em relação a outros, pois, assim, o sucesso nesses segmentos selecionados propiciaria a necessidade de outros bens e serviços, gerando, por conseguinte, o desenvolvimento de outros setores, favorecendo, assim, o desenvolvimento como um todo.

Bezerra (2000) defende que explorar de forma conveniente as potencialidades de uma determinada localidade, região ou país, pode propiciar vantagens competitivas, gerando uma zona de atratividade para a realização de investimentos produtivos, porém tão importante



como alcançar ou desfrutar naturalmente de uma vantagem competitiva é conseguir mantê-la, em regime de continuidade.

Geralmente observa-se que, em países em desenvolvimento, as empresas costumam prender-se às vantagens de ordem inferior, em que o baixo custo representa a forma escolhida para obtenção de vantagens competitivas. Já em países mais desenvolvidos, investimentos maciços são utilizados na busca contínua de novos conhecimentos, visando obter vantagens competitivas por meio da diferenciação (PORTER, 1999).

No caso do setor de rochas ornamentais e de revestimento, verifica-se a presença de algumas peculiaridades, pois, assim como não existem na natureza dois ou mais jazimentos com características físico-químicas, estéticas e cromáticas exatamente iguais, alguns empreendimentos apresentam diferenciação de produto e possuem vantagens competitivas em relação a outros, que é o caso de alguns jazimentos encontrados no Estado do Ceará.

Dentro desse prisma de aparente vantagem competitiva em que desponta o setor, atentando-se para o fato de que há séculos a economia do semi-árido gira basicamente em torno de atividades agropecuárias, caracterizadas por baixíssima produtividade, o setor de rochas ornamentais e de revestimento aparece como atividade extremamente promissora para o Ceará, acompanhada, também, pelo expressivo número de ocorrência de bens minerais no subsolo deste estado, levando-se em conta o número de projetos já orçados, nos municípios de Quixadá, Quixeramobim, Itatira, Pedra Branca, com levantamento das bacias sedimentares de Araripe e Lavras da Mangabeira (SIMAGRAN-CE, 2007).

Assim, caso o setor de mineração consiga níveis elevados em seu crescimento, poderá contribuir para o desenvolvimento do Ceará, principalmente nos sertões do semi-árido, por meio da geração de emprego, renda e recolhimento de impostos, colaborando para o fortalecimento da economia estadual em bases mais sustentáveis.

Nesse sentido e com o objetivo de contribuir, positivamente, no aproveitamento das potencialidades do setor na pauta de exportação do estado, o tema da dissertação tem como base a seguinte indagação: No contexto do mercado cearense de pedras ornamentais e de revestimento, em que estágio de internacionalização se encontram as empresas do setor?

Desse modo, buscou-se explorar, neste trabalho, o tema delimitado, procurando-se evidenciar as seguintes questões: Em que grau de internacionalização se encontram as empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento? Que motivos as empresas do setor identificam para operar em mercados internacionais? Quais barreiras empresariais sistêmicas e de outros países devem ser superadas? Quais ações estão sendo efetivamente desenvolvidas pelas empresas na superação dessas barreiras? Quais resultados empresariais foram obtidos e ou esperados com a atividade internacional? E o que se pode aprender com empresas bem sucedidas na atividade internacional?

Assim teve-se como objetivo geral: analisar o estágio de internacionalização em que se encontram as empresas exportadoras do setor de rochas ornamentais e de revestimento, no Estado do Ceará, à luz dos modelos tradicionais da escola de *Uppsala*, e o grau de internacionalização à luz do modelo adotado por Sullivan (1994).

Os objetivos específicos foram: identificar motivos encontrados pelas empresas do setor para operar em mercados internacionais; identificar barreiras com o processo e mostrar as ações desenvolvidas pelas empresas para superá-las; e identificar resultados obtidos e ou esperados com a atividade internacional.

Para tanto, o presente trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se uma série de considerações introdutórias ao estudo, as quais envolvem a definição do tema proposto, formulação do problema, justificativa para o tema abordado e os objetivos esperados com a realização do empreendimento dissertativo.

No primeiro capítulo, é realizada análise da literatura teórica e empírica sobre o processo de internacionalização, buscando-se conceituar a empresa como organismo internacional, apresentando as principais teorias e estratégias encontradas na literatura sobre o processo, bem como o modelo adotado por Sullivan para medição do grau de internacionalização das empresas.

O segundo capítulo dá seqüência ao arcabouço teórico, em que é mostrado o diagnóstico do setor de rochas ornamentais e de revestimento; no mundo, no Brasil e no Ceará, desde seu surgimento até nossos dias.

O terceiro capítulo descreve o processo metodológico utilizado na pesquisa. No quarto capítulo, faz-se análise dos resultados encontrados e, finalmente, procede-se à conclusão do estudo, acompanhada de sugestões fomentadoras a novas pesquisas.

# 1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O objetivo desta revisão reside, a partir da pesquisa bibliográfica, em sintetizar a literatura principal sobre o tema da pesquisa, em que se busca discutir as características do processo de internacionalização das empresas.

Inicialmente, apresentam-se algumas considerações sobre a empresa, como organismo internacional, seguindo-se um exame analítico das principais correntes teóricas dominantes, motivações, barreiras e estratégias do processo de internacionalização das empresas e, finalmente, versão do modelo adotado por Sullivan para medir o grau de internacionalização de uma firma.

## 1.1 A Empresa como Organismo Internacional

Nos dias atuais, o sucesso das empresas está muito ligado à capacidade que estas têm de explorar os mercados de consumo em que possam atuar. Entretanto, até alguns anos atrás, elas não davam a devida importância ao comércio internacional; o mercado interno era o ponto focal, visto como alocação repleta de oportunidades, e as exportações existiam apenas como vendas adicionais e forma de escoar os excedentes da sua produção.

O mercado externo representava, para as empresas, consideráveis riscos e nada interessante, no qual o desconhecimento da língua, por parte dos seus executivos, a instabilidade da moeda, incertezas políticas e legais, necessidade de adaptação de seus produtos ao mercado e outros fatores tornavam o relacionamento com o mercado externo algo muito dificultoso.

No entanto, a crescente liberalização internacional das atividades comerciais e industriais e a acentuada tendência da concorrência além fronteiras, fizeram com que a internacionalização da atividade empresarial se tornasse uma preocupação de grande

relevância no mundo empresarial, revelando, assim, a necessidade de se começar a pensar e agir globalmente.

Atualmente, o que vem acontecendo é a expansão agressiva das empresas em novos mercados internacionais, pois o mercado doméstico não é mais tão rico em oportunidades nem tão protegido da concorrência de empresas estrangeiras, como antes, haja vista o fato de, caso a empresa opte pela “segurança” do mercado interno poderá perder não apenas a oportunidade de penetrar em outros mercados, como também correrá o risco de perder aquele em que atua.

Sendo assim, a internacionalização, quer por meio da expansão aos mercados externos, quer pela aquisição de bens e ou serviços, pode ser considerada, em mercados altamente competitivos, estratégica para a empresa, uma vez que a decisão de se internacionalizar está ligada à sua capacidade de fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvos, ganhando experiência gerencial e operacional.

Nesse sentido, muitas empresas evoluíram para a postura de identificar, selecionar e consolidar mercados, absorvendo, com isso, os benefícios que o mercado internacional pode propiciar, mediante adoção de práticas de gestão internacional e adequação a padrões globais, o que as tem tornado mais modernas e competitivas.

Em adição a isto, o empresário deve ter em mente que o sucesso de sua empresa, em mercados globais, implica mais na necessidade de ser a melhor do que a de ser a maior. Para atuar com sucesso nesses mercados, é preciso estar atento às diferenças econômicas, políticas e culturais da praça com que se negocia.

Outro ponto reside em que para se manter competitivo em mercados internacionais não é algo fácil e sim enfrentamento desafiador, quase sempre incômodo, sendo necessário que a empresa esteja convenientemente preparada, todo o tempo, para enfrentar os percalços que encontrará na concorrência internacional e do sucesso continuado, e não meramente na manutenção da sobrevivência de sua pessoa jurídica.

## 1.2 Principais Teorias da Internacionalização

O tema **internacionalização de empresas** tem sido alvo de debates acadêmicos há bastante tempo. Aspectos como o processo de internacionalização da firma, segundo o modelo tradicional da escola *Uppsala*, sob o enfoque dos custos de transação ou o fenômeno *das born globals* (empresas que já nascem voltadas para o exterior), entre outros tópicos, têm atraído a atenção de pesquisadores das mais diversas áreas, o que, contudo, não significa a construção de um consenso.

Um bom exemplo desse debate é a clara divisão das correntes de pensamento entre os principais autores na literatura, em que, para uns, o processo de internacionalização pode ser explicado por meio de teorias comportamentais inerentes a fatores internos à empresa, enquanto que, para outros, por meio das teorias econômicas que buscam interpretar o processo pelos fatores de ordem econômica (HEMAIS; HILAL, 2004).

A primeira corrente busca traduzir o processo de internacionalização sob o enfoque da influência das atitudes, percepções e expectativas dos executivos das empresas em questão, sendo a principal escola desta corrente a Nórdica e, em especial, a da Universidade de Uppsala.

O modelo de *Uppsala* associa-se, inicialmente, à pesquisa de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), que, ao estudarem quatro empresas industriais suecas, observaram que suas trajetórias em mercados internacionais apresentavam algumas características comuns, denominadas de cadeia de estabelecimento e distância psíquica.

A segunda corrente baseia-se principalmente no conceito de custo de transação. Barreto (In: ROCHA, 2002), em seu estudo, cita como principais defensores desta corrente os autores Buckley e Casson (1979 In: BUCKLEY; GHOURI, 1993), Rugman (1985), e Dunning (1980), em que a abordagem adotada assumiu duas formas prioritárias: a teoria da internacionalização e o paradigma eclético da produção.

Tanto o modelo de *Uppsala* como o modelo baseado no custo de transação, ao longo dos anos, têm recebido críticas relativas à sua validade. Nesse sentido, em virtude da multiplicidade de teorias e modelos existentes sobre o processo de internacionalização, analisar os principais modelos e teorias encontradas na literatura sobre o processo torna-se imprescindível ao propósito do estudo em questão.

### **1.2.1 Modelo de *Uppsala***

Segundo Hemais e Hilal (In: ROCHA, 2002), o modelo surgiu na década de 70, quando pesquisadores da Universidade de Uppsala, influenciados pelos trabalhos de Penrose (1963) e Aharoni (1966), focalizaram seu interesse no processo de internacionalização de firmas suecas manufatureiras: Sandvik, Atlas, Copco, Facit e Volvo, desenvolvendo um modelo de como essas firmas escolhiam seus mercados e as formas de entrada, quando decidiam se internacionalizar.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), ao analisarem essas firmas suecas, constataram que a trajetória delas, em mercados internacionais, mostrava algumas características comuns. Estas características foram denominadas de cadeia de estabelecimento e distância psíquica, o que, em linhas gerais, significa que quanto maior o grau de conhecimento da firma sobre o mercado, maior a tendência em investir recursos nesse mercado.

No modelo proposto por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a internacionalização é vista como um processo de aprendizagem; a empresa gradualmente investe recursos e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional, de maneira incremental. O processo não segue uma seqüência de passos planejados e deliberados, mas de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem adquirida por meio das sucessivas etapas de comprometimento crescente com o mercado externo.

Segundo o modelo, o modo de operação da empresa em mercados internacionais iniciar-se-á com um leve comprometimento, representado por exportações diretas a partir dos conhecimentos iniciais adquiridos com o novo mercado. Depois, o envolvimento aprofundar-se-á, à medida que a empresa fosse adquirindo novos conhecimentos e, a partir da melhoria

dos canais de distribuição, podendo chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro.

Os pesquisadores de Uppsala, ao interpretarem os padrões do processo de internacionalização das firmas suecas, observaram que estas firmas pareciam começar suas operações no exterior, em países relativamente próximos, e somente de forma gradual iam se expandido para regiões mais distantes.

A entrada em novos mercados ocorria por meio de exportações. Raramente iniciavam suas atividades com suas próprias unidades de vendas ou por subsidiárias. O investimento em uma subsidiária, no exterior, somente ocorria depois de vários anos exportando-se para o mesmo local.

Analisando o resultado do estudo, notaram que a distância psíquica ou cultural e o tamanho do mercado são fatores da maior influência na decisão de internacionalização e que o processo de internacionalização se dava em quatro estágios de desenvolvimento gradual:

- primeiro estágio: atividades de exportação irregulares;
- segundo estágio: atividades de exportação por meio de representantes;
- terceiro estágio: atividades de exportação por meio de subsidiária de vendas estabelecida no mercado externo;
- quarto estágio: a empresa instala unidades de produção/manufatura no mercado externo.

Mais tarde, os pesquisadores Johanson e Vahlne (1977, 1990) aperfeiçoaram o modelo, caracterizando seu aspecto incremental. Neste modelo reformulado, as empresas definem seu processo de internacionalização a partir de variáveis, como conhecimento do mercado e comprometimento com ele.

O conhecimento refere-se ao mercado-alvo, enquanto comprometimento diz respeito ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos, ou seja, a possibilidade de haver utilização desses recursos em outros mercados, sem desvalorização.



Conhecimento e comprometimento são entendidos como estados do modelo. Interagem com os aspectos transitórios, os quais se traduzem nas decisões de investimento de recursos em determinado mercado internacional e nas operações atuais da empresa no mercado-alvo.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), a interação entre estados e aspectos transitórios confere dinâmica ao modelo, como é demonstrado na Figura 1.

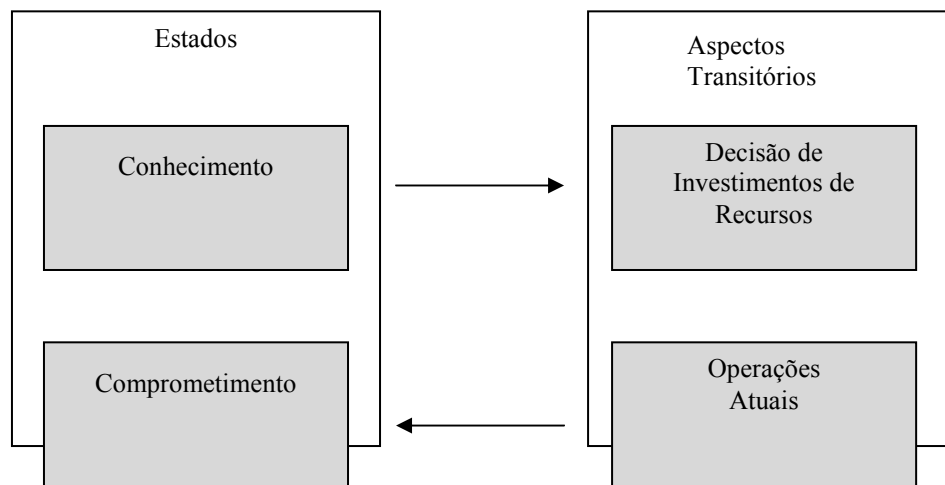


Figura 1 – Mecanismo básico de internacionalização: estados e aspectos transitórios.  
Fonte: Johanson e Vahlne (1977). Adaptada pelo autor.

De maneira geral, essa interação pode ser ilustrada pelo fato de que quanto mais uma empresa investe em determinado mercado internacional, mais adquire conhecimento sobre o mercado. Quanto maior o grau de conhecimento da empresa a este respeito, maior seu grau de aptidão para efetuar novos investimentos e, quanto maior o grau de aptidão da empresa, maior a probabilidade de os investimentos serem realizados.

Entretanto, mesmo sendo o modelo defendido pela Escola de Uppsala o mais típico entre as empresas, nunca se conseguiu confirmar que a teoria gradual explicasse todas as expansões de cada firma, ou ainda, a seqüência de entrada em um determinado mercado, uma vez que as características específicas das empresas, das indústrias e dos fatores de localização também exercem forte influência sobre o processo.

Várias críticas ao modelo foram surgindo, ao longo do tempo. Para Hedlund e Kverneland (1984 apud HEMAIS; HILAL In: ROCHA, 2002), o modelo de internacionalização de Uppsala teria perdido um pouco seu teor explicativo, pelo fato de que

etapas do processo seqüencial, previstas no modelo em determinadas indústrias, estariam sendo eliminadas em decorrência da entrada de novos entrantes no processo.

Já Andersen (1993) declara que, em se tratando de firmas em setores de alta tecnologia, na indústria de serviços ou, no caso, de firmas cujas operações não estejam motivadas pela busca de novos mercados, o modelo mostra-se menos válido.

Para Bjorkman e Forsgren (1997 apud HEMAIS; HILAL In: ROCHA, 2002), existe no modelo um problema básico; a ênfase concedida à aprendizagem organizacional como força motriz à internacionalização de uma firma. No modelo, não se estabelece claramente a forma pelo qual o conhecimento experiencial afeta o comportamento organizacional.

Não obstante as críticas aqui apresentadas, estas não chegam a inviabilizar o pressuposto do comportamento incremental nem o modelo, embora o tornem, até certo ponto, questionável, certamente produzindo quantidade maior de possíveis rotas de internacionalização, além das previstas no próprio modelo.

A Escola de Uppsala, ainda hoje, é considerada uma importante corrente de pensamento na vasta literatura sobre negócios internacionais, sendo a validade de seu modelo julgada positivamente em muitos aspectos. Não se pode negar, todavia, que conhecimento, experiência, potencial do mercado e estrutura industrial têm influência simultânea no processo de internacionalização.

### **1.2.2 Modelo de Inovação – *I model***

O modelo *Innovation-related internationalization model (I-model)* foi conceituado principalmente por Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) e Czinkota (1982 apud SILVA, 2003), tratando as operações em mercados externos sob a perspectiva comportamental e processual.

No modelo, o processo de internacionalização acontece numa seqüência determinada de estágios, rumo aos mercados que apresentem distância psíquica cada vez maior. Cada estágio

é considerado como uma inovação da firma. Tais inovações propiciam vantagens competitivas, antecipando as necessidades dos mercados internos e externos. O modo de entrada é escolhido pela firma, de modo que esta suporte uma noção de comprometimento gradual ao longo do tempo.

Para Andersen (1993), o modelo considera que o processo de internacionalização se fundamenta em estágios de inovação da empresa. Entende-se por inovação: melhorias na tecnologia, na maneira como as coisas são feitas e nos métodos adotados, além das vantagens competitivas, obtidas mediante todo o processo de inovação, antecipando as necessidades do mercado externo.

Os resultados das pesquisas de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982 apud SILVA, 2003) e Reid (1981) sugerem para o modelo estágios de exportação, sintetizados segundo mostragem do Quadro 1.

AUTORES / MODELOS				
	Bike e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)
E S T Á G I O	<b>Primeiro estágio</b> - empresa não interessada pela atividade exportadora.	<b>Primeiro estágio</b> – empresa não exporta.		<b>Primeira etapa</b> – firma completamente desinteressada pela exportação.
	<b>Segundo estágio</b> - empresa disposta a atender pedidos, sem se preocupar em manter mercados de exportação.		<b>Primeiro estágio</b> – empresa atenta às exportações.	<b>Segunda etapa</b> – firma parcialmente desinteressada pela exportação.
	<b>Terceiro estágio</b> – empresa que explora ativamente a atividade exportadora.	<b>Segundo estágio</b> – a empresa é um pré-exportador; busca informação e avalia possibilidade para exportação.	<b>Segundo estágio</b> – empresa com intenção de exportar.	<b>Terceira etapa</b> – firma explorando a atividade de exportação.
	<b>Quarto estágio</b> - empresa que exporta em caráter experimental e para países psicologicamente próximos.	<b>Terceiro estágio</b> – a empresa é um exportador experimental para alguns países psicologicamente próximos.	<b>Terceiro estágio</b> - empresa que exporta como teste.	<b>Quarta etapa</b> – firma experimentando a atividade exportadora.
	<b>Quinto estágio</b> – empresa é um exportador experiente.	<b>Quarto estágio</b> – a empresa como um exportador ativo, inclusive com exportações diretas.	<b>Quarto estágio</b> – empresa que avalia as exportações.	<b>Quinta etapa</b> – firma experiente na atividade exportadora, em pequenos volumes.

S	<b>Sexto estágio</b> - empresa que explora a viabilidade de exportar para países com maior distância psíquica.	<b>Quinto estágio</b> – empresa como um exportador ativo, com produção comprometida para o exterior.	<b>Quinto estágio</b> – empresa que aceita as exportações.	<b>Sexta etapa</b> – firma experiente na atividade exportadora, em grandes volumes.
---	--	--	--	---

Quadro 1 – Modelos de internacionalização. Fonte: Andersen (1993). Adaptado pelo autor.

Para Silva (2003), nos dois primeiros modelos, o grande incentivador ao início do processo de exportação na empresa é o agente externo, e difere dos últimos modelos que partem da premissa de que a estimulação ocorre a partir de uma ação interna, parecendo que o maior interesse da empresa se encontra nos primeiros estágios.

Segundo Silva (2003), Goulart em estudo realizado no ano de 1996, afirma que esses modelos são contestáveis, pois o fenômeno da internacionalização de empresas não precisa seguir, obrigatoriamente, características evolutivas, compostas por etapas sequenciais rígidas e impositivas. Já para Andersen (1993), as diferenças existentes entre os modelos refletem apenas uma questão de semântica, no tocante à natureza do processo de internacionalização.

Os autores acima citados afirmam que a estratégia de entrada em mercados internacionais não necessariamente precisa estar descrita a partir de um único modelo. Existe a possibilidade de “queimação” das etapas do processo, em que a firma pode suprir ou saltar por sobre determinada etapa do processo de internacionalização, optando por outra subsequente e mais complexa.

Independente das críticas feitas aos modelos em questão, o que se observa na participação da empresa no mercado externo é o gradualismo, consequência direta do processo de aprendizagem, característico das operações que envolvem distâncias e culturas diferentes, onde a exportação é o ponto de partida para esse aprendizado, além de ser o modo mais comum para operar em outros mercados.

### 1.2.3 Teoria das Redes

Segundo Hemais e Hilal (In: ROCHA, 2002), a Teoria das Redes surgiu como uma evolução ao pensamento da escola de Uppsala, com uma forte ênfase aos relacionamentos

internos e externos das empresas no mercado internacional, onde seus defensores passaram a ser conhecidos como Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Para esses autores, a internacionalização passa a ser percebida mais como a exploração dos relacionamentos potenciais além-fronteiras, do que somente uma questão de mudanças da produção para o exterior, em que o grau de internacionalização da firma não é refletido somente pela alocação de recursos no mercado internacional, mas também pelo grau de internacionalização da rede em que está inserida.

Para Hemais e Hilal (In: ROCHA, 2002), a Teoria das Redes corrige deficiência apresentada pela Escola de Uppsala, quando sugere que a percepção psíquica de quem está no comando influencia as decisões estratégicas de internacionalização da empresa. No modelo de Uppsala, existe um nível de agregação muito alto da distância psíquica, que, de um modo geral, omite as diferenças existentes entre as regiões e indústrias, bem como a percepção do indivíduo.

Segundo Andersson, Forsgren, e Holm (2002), internacionalizar-se não é uma decisão a ser tomada somente a partir da percepção da matriz da empresa, pois as redes de relacionamentos externas e internas desempenham papel importante também neste processo, onde a escolha da firma pelo mercado externo, o modo de entrada no mercado e a evolução neste mercado seriam de acordo com a atuação da rede em que estivesse inserida. Experiência e o acúmulo de conhecimento no exterior, bem como a atuação dos atores dentro da rede, envolveriam todo o processo.

Rezende (2003), diz em seu estudo que o fenômeno internacionalização é muito mais que modos de entradas em mercados, relacionamentos entre os atores do negócio (matriz, subsidiária, fornecedores, competidores, consumidores etc.) determinam o processo de internacionalização da firma.

Para o autor, os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias com os atores envolvidos, durante sua evolução no mercado internacional, deixam as subsidiárias suscetíveis a mudanças iniciadas pelos atores das diversas redes de negócios com as quais estão interligadas, em que tais mudanças podem representar uma ruptura na seqüência de

modos de operação, podendo chegar até a descontinuidade, tratada, porém, como uma exceção à regra.

A Teoria das Redes, em vez de tentar explicar o processo de internacionalização por fatores econômicos, procura melhor entender quais são os fatores decisivos ao processo de internacionalização da firma, a partir do papel dos atores envolvidos no processo, suprindo assim, algumas das deficiências existentes no modelo de Uppsala, e fornecendo subsídios mais consistentes para criação de estratégias de internacionalização.

#### **1.2.4 Internacionalização da Firma sob o Enfoque dos Custos de Transação**

Segundo Barreto (In: ROCHA, 2002), em 1975, Williamson, utilizando-se do conceito de transação ao analisar alternativas para as questões microeconômicas, definiu haver duas formas básicas pelas quais as empresas organizam suas atividades: os mercados, em que a empresa utiliza contratação externa para conduzir as atividades, e as hierarquias, em que a empresa utiliza sua própria estrutura para conduzir estas mesmas atividades. Decidir entre uma ou outra vai depender do custo de transação, caso venha ser favorável a uma ou a outra.

Para Barreto (In: ROCHA, 2002), as idéias defendidas por Williamson tiveram forte impacto na aplicação das teorias de custo de transação, relativamente ao processo de internacionalização de empresas, principalmente em duas linhas principais: a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético da Produção Internacional.

A Teoria de Internalização, enunciada por Buckley e Casson (1976 apud BARRETO In: ROCHA, 2002) e desenvolvida por Rugman (1985) aponta que as falhas de mercado, tais como: custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos, seriam as prováveis causas de a empresa multinacional utilizar-se do investimento direto como modo de entrada num mercado externo.

Para esses autores, a empresa apenas internalizaria sua atividade no mercado externo, quando possuísse vantagens diferenciais em relação a outras firmas e desejasse proteger tais vantagens, utilizando-se de sua própria estrutura. O investimento direto no exterior ocorreria

quando os benefícios da internalização superassem os custos, sendo a exportação vista somente como ponto de partida para esse investimento.

Segundo os mesmos autores, o modo de entrada das firmas no mercado externo aconteceria da seguinte forma: primeiro a exportação; em seguida, o investimento direto no exterior e, por último, o licenciamento, somente em estágios avançados do ciclo de vida do produto, quando as vantagens competitivas deixassem de ser relevantes.

Segundo Barreto (In: ROCHA, 2002), as teorias de Buckley e Casson contribuíram para o entendimento de como os mercados nacionais são divididos entre as empresas locais e as multinacionais, considerando os efeitos de localização e propriedade. O efeito localização explicaria onde as operações de produção se concretizariam e o de propriedade estaria adido a quem seria o detentor da propriedade e controle dessas atividades.

O Paradigma Eclético da Produção surgiu em meados de 1970, a partir da proposta de interpretação da internacionalização da empresa, formulada por Dunning (1988), que se propõe a explicar a amplitude, forma e padrão da produção internacional, com base em três grupos de vantagens.

O primeiro grupo reúne vantagens específicas da propriedade, podendo ser estas de: natureza estrutural - se decorrentes da propriedade em si mesma; de acesso privilegiado a um ativo ou transacional, caso as vantagens derivem da capacidade da hierarquia de uma empresa multinacional tirar proveito das falhas de mercado, pela administração de um conjunto de ativos localizados em diferentes países.

O segundo grupo reúne vantagens da internalização, que residiriam na capacidade da empresa multinacional em transferir suas vantagens específicas de propriedade através das fronteiras nacionais, dentro de sua própria hierarquia, em vez da internacional, onde os riscos, incertezas e economia de escala seriam os principais motivos para essa internalização.

O terceiro grupo trata das vantagens de localização, definidoras de onde a produção se daria, podendo estas serem subdivididas em dois tipos de vantagens: as estruturais, que seriam as derivadas de alguns tipos de intervenção governamental, afetando custos ou receitas, e as

transacionais, decorrentes das oportunidades surgidas da gestão coordenada de ativos no exterior, tais como arbitragem financeira e administração de risco cambial.

Sendo assim, o paradigma eclético da produção internacional baseia-se na combinação de três parâmetros: as vantagens específicas da propriedade das firmas, relativas à produção no exterior; a propensão a internalizar mercados e a atratividade da localização no exterior, sendo todas elas fundamentais, em cada decisão de produção de uma empresa atuando nos mercados internacionais de produção, no exterior.

### **1.2.5 As *Born Global***

Como apresentado anteriormente, tanto nas teorias de internacionalização comportamentais, como nas baseadas em aspectos econômicos, o processo de internacionalização ocorre nas empresas de forma gradual, após decorrido certo tempo de sua fundação, e mesmo assim em transações de baixo risco, que utilizem poucos recursos e com pouco envolvimento da empresa.

Segundo Oviatt e McDougal (1994), apesar de serem válidas para um grande número de empresas, as teorias de internacionalização tradicionais não conseguem explicar o fenômeno das empresas que já nascem voltadas para o exterior, onde, utilizando-se de estratégia internacional pró-ativa, buscam obter vantagem competitiva significativa mediante recursos e vendas para múltiplos países, já a partir do início de sua existência. As *born globals* são organizações que, desde sua fundação, apresentam rápido e elevado envolvimento internacional.

Desse modo, Oviatt e McDougal (1994) desenvolvem um modelo teórico, no qual a partir de quatro elementos (custos de transação, estrutura de governança, vantagens de localização e posse de recursos), seria possível ajustar as teorias de internacionalização existentes ao novo fenômeno e conseqüentemente, criar condições necessárias de existência de um novo empreendimento internacional.



Os três primeiros elementos seriam responsáveis por gerar as situações essenciais para a existência do novo empreendimento internacional, em que o primeiro elemento possibilitaria a internacionalização de algumas transações econômicas, separando as que acontecem na organização das reguladas pelos mercados.

O segundo criaria uma estrutura de governança alternativa, facilitando distinguir as transações com características de organizações tradicionais das associadas aos novos empreendimentos, e o terceiro elemento viabilizaria separar as transações dos novos empreendimentos domésticos, daquelas associadas aos novos empreendimentos internacionais.

Já o quarto e último elemento, estaria associado às condições necessárias de sustentabilidade, onde os recursos únicos possibilitam diferenciar os novos empreendimentos internacionais sustentáveis dos que possuem vida curta.

Knigh e Cavusgil (2004), ao estudarem a importância das competências no processo de internacionalização das *born global*, mapearam as competências desenvolvidas pelas empresas, agrupando-as em quatro estágios.

A primeira seria a competência tecnológica global, onde a orientação no desenvolvimento em tecnologias torna possível às empresas significativas reduções nos custos de produção, viabilizando a produção em escalas menores, permitindo o atendimento de diferentes nichos no mercado internacional.

A segunda seria a competência de desenvolvimento de produtos únicos, que, relacionada com a primeira, possibilita o desenvolvimento de processos tecnológicos voltados para produção de produtos diferenciados, inovadores e de excelência.

Foco em qualidade seria a terceira competência desenvolvida pelas *born globals*, na qual se busca atender ou superar as expectativas dos consumidores. É responsável pela otimização dos recursos existentes, procurando evitar o re-trabalho com conseqüente aumento do desempenho da empresa.

A última competência seria a utilização de distribuidores independentes, onde a utilização de parceiros, nos países de destino possibilita a *born globals* compartilhar com estes riscos e aproveitar as competências já desenvolvidas por eles.

Mesmo após Oviatt e McDougall (1994) descreverem as condições essenciais para a existência do novo empreendimento internacional e Knigth e Cavusgil (2004) mapearem as competências desenvolvidas pelas *born globals*, as razões pelas quais estas empresas se internacionalizam tão rapidamente, ainda hoje, não são explicadas, não existindo, nos dias atuais, uma definição ou conceituação única para o fenômeno *born global*.

Segundo Rocha et al. (In: HEMAIS, 2004), o que tem chamado a atenção dos pesquisadores é a frequência com que o fenômeno das *born global* tem ocorrido, e não limitados as grandes empresas, mas também as médias e pequenas empresas.

Para autora, a crescente frequência do fenômeno *born global*, está associada a uma série de fatores, os quais seriam:

- aceleração do processo de globalização a partir do final da década de 1980;
- homogeneização dos mercados;
- facilitação do acessos aos mercados internacionais;
- inovações tecnológicas recentes, em particular, as ocorridas com as telecomunicações, os transportes e microeletrônica.

Em decorrência desses fatores, segundo Rocha et al. (In: HEMAIS, 2004), o mercado global deixou de ser exclusivo das multinacionais, onde tamanho da empresa deixou de se fato inibidor para atuação em mercados internacionais, facilitando assim o surgimento das *born globals*.

Para Rocha et al. (In: HEMAIS, 2004), o que se percebe ainda hoje sobre as *born globals* é de que a literatura existente é incipiente, em que alguns aspectos relacionados ao fenômeno não se mostram tão esclarecedores, sendo necessário novos estudos exploratórios, como forma de melhor explicar o fenômeno.

### 1.3 Motivos para Internacionalização

Barreto (1999 apud BEZERRA, 2002) identifica cinco padrões dominantes de motivação para a internacionalização. A internacionalização para crescimento, para consolidação, para sobrevivência, por oportunidade e por visão estratégica.

A motivação de internacionalização para crescimento é característica das empresas que encontraram problemas em expandir seus negócios no mercado doméstico. Para essas empresas, o custo de aquisição de novos percentuais de participação no mercado doméstico é demasiadamente elevado, se comparado às oportunidades de expansão em mercados internacionais.

Na internacionalização para consolidação, a motivação vem da urgência da empresa em investir numa estrutura mais adequada ao atendimento das necessidades dos clientes externos, podendo envolver o estabelecimento de uma presença maior no mercado externo, ao se buscar maior envolvimento com o consumidor e interação com as atividades locais.

Para Barreto (1999 apud BEZERRA, 2002), a motivação dominante é a da internacionalização para sobrevivência. Essa constatação é mais freqüente entre empresas que fornecem para indústrias globalizadas, cujas decisões não mais fazem parte do contexto local. Empresas nessa situação vêm de perto a importância da internacionalização, para continuar existindo.

A motivação da internacionalização por oportunidade é típica das empresas que, ao se defrontarem com uma determinada situação tida como oportunidade, avaliam-na a partir de algum critério interno, o qual irá definir ser a oportunidade satisfatória ou não. Esse tipo de motivação é associada ao papel do líder, que deve revelar forte propensão à procura por novidades, que podem ser proveitosas para sua empresa.

Barreto (1999 apud BEZERRA, 2002) em seu estudo identifica que a internacionalização por visão estratégica se baseia em cinco determinantes: o primeiro seria o risco associado à atuação em um único mercado; o segundo a intenção estratégica do

presidente em internacionalizar sua empresa; o terceiro a antecipação da entrada de multinacionais em seu mercado e subsequente ingresso nos mercados onde a futura concorrência já atuava; o quarto a busca de acesso mais amplo ao mercado de capitais, pela atuação no mercado norte-americano; e o quinto o início da internacionalização a partir do mercado considerado natural: o mercado latino-americano.

Já na pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, em 2002, com as 1000 maiores empresas de capital nacional, segundo cadastro da Gazeta Mercantil, foram identificados os principais motivos que impulsionam as grandes empresas brasileiras à internacionalização:

- busca de economia de escala – marcante para os produtores intermediários e os produtores de bens finais;
- desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais – mais necessário quanto menor for o porte da empresa;
- exploração das vantagens de localização no Brasil; e
- saturação do mercado brasileiro.

O estudo revelou que para parte das empresas o mercado doméstico já começa a dar sinais de saturação, surgindo o mercado internacional como pólo de oportunidades consistentes de crescimento. Este fato foi percebido mais intensamente pelas empresas produtoras intermediárias e pelas empresas de maior porte, do que pelos produtores de bens finais e empresas menores.

Outra observação é a de que as empresas se vêem menos propensas a internacionalizar suas operações por pressão da competição doméstica ou global. A motivação de seguir clientes mostra-se também secundária, na hora da decisão de internacionalização.

O estudo revelou, ainda, que os programas governamentais de fomento à internacionalização não estimulam a atuação das empresas em mercados internacionais, contudo, verificou-se que, para empresas menores, este apoio pode ser considerado como um dos motivos para a internacionalização.

## 1.4 Barreiras à Internacionalização

Para Cyrino e Oliveira Jr. (2002), apesar de existirem inúmeros motivos para que uma empresa se internacionalize, várias também são as barreiras que obstruem o processo de internacionalização. Estes óbices podem ser agrupados em três grandes categorias:

- barreiras internas/organizacionais;
- barreiras nacionais;
- barreiras no país destino.

Segundo Cyrino e Oliveira Jr. (2002), as barreiras internas/organizacionais surgem dentro da própria empresa e impedem iniciativas para o exterior. Dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos das empresas para atuar em mercados internacionais.

Em pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2002), identificou-se como sendo a principal barreira interna/organizacional à internacionalização a de que o mercado doméstico atende aos objetivos da empresa. Em seguida, aparece a dificuldade de acesso a canais de distribuição, baixas economias de escala, que tornam os custos de produção elevados em relação aos concorrentes internacionais, e dificuldades em formar parcerias internacionais.

Menos importante é o fator concernente à ausência de experiência e conhecimentos gerenciais para internacionalizar, dificuldades de adaptação de natureza cultural, dificuldade em oferecer produtos/serviços que atendam às necessidades dos consumidores internacionais, dificuldades em levantar informações sobre mercados globais, competências tecnológicas insuficientes ou inadequadas para competir em custos e em qualidade.

Para Cyrino e Oliveira Jr. (2002), no grupo formado pelas barreiras nacionais, destacam-se a elevada carga tributária, carência de linhas de financiamento, instabilidade do câmbio, riscos e instabilidade econômica do país, somadas às deficiências de infra-estrutura.

Na pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2002), a elevada carga tributária, carência de linhas de financiamento, custos financeiros elevados e instabilidade das políticas de câmbio surgem como as principais barreiras.

Riscos e instabilidade econômica no país, deficiências de infra-estrutura, riscos e instabilidade política, dificuldade de acesso a tecnologias modernas de produto e processo aparecem como fatores de menor preocupação pelas empresas pesquisadas.

As barreiras identificadas por Cyrino e Oliveira Jr. (2002), no país de destino, relacionam-se às restrições econômicas externas (barreiras tarifárias, barreiras burocráticas e cotas de importação) e à concorrência acirrada. No entanto, à medida que cresce o porte da empresa, essas barreiras são vistas de forma cada vez menos relevante.

Outros entraves identificados pela pesquisa da Fundação Dom Cabral (2002), para internacionalização das atividades via exportação, são os padrões e normas técnicas elevados, barreiras ambientais, trabalhistas, sanitárias e fitossanitárias.

No caso de internacionalização das atividades pela instalação de subsidiária própria, os principais obstáculos identificados no estudo da Fundação Dom Cabral (2002), em ordem de significância, foram: a burocracia para instalação da subsidiária, a mão-de-obra nos países onde a instalação é pretendida, o fator jurídico, nos países destino, a logística/distribuição nesses países, a adaptação de executivos e técnicos expatriados, dificuldades com fornecedores locais, retaliações de competidores no mercado internacional, deficiências de infra-estrutura nos países com vistas à internacionalização e dificuldades diante de normas de proteção ambiental dos países onde se pretende que seja instalado o desenvolvimento de atividades internacionalizadas.

## **1.5 Ações de Adaptação ao Ambiente Competitivo Internacional**

Apesar das inúmeras barreiras que obstaculizam o processo de internacionalização, algumas ações dirigidas podem ser efetuadas, com o objetivo de propiciar às empresas uma

atuação estruturada e duradoura nos mercados internacionais.

Segundo revelou a pesquisa da Fundação Dom Cabral (2002), essas ações podem ser agrupadas em dois grandes segmentos: as ações relacionadas ao ambiente interno da empresa e aquelas atinentes ao ambiente externo à empresa.

Quanto ao ambiente interno à empresa, este surge como elemento de maior importância para as empresas, no desenvolvimento de uma estratégia formalizada de internacionalização; os programas de desenvolvimento de capacidade de gestão e comercialização internacionais, investigação e monitoramento do ambiente competitivo internacional.

O programa de qualidade total, adoção de avançadas tecnologias de produção/operação, programas de *benchmarking*, certificações ISO ou equivalentes, mudanças no processo decisório, com mais autonomia para as unidades de negócios, aparecem, também na pesquisa, como ações prioritárias das empresas em relação ao ambiente interno, para se adaptarem ao ambiente competitivo internacional.

Outra ação relacionada ao ambiente interno da empresa e que se encontra atualmente em significativa evolução é com relação ao investimento realizado na internet (*e-commerce; e-procurement; e-business*), identificada pela pesquisa da Fundação Dom Cabral (2002) em grande parte das empresas pesquisadas. Pouca ênfase é atribuída às necessidades de desenvolvimento de competências tecnológicas e adequação da estrutura interna.

No ambiente externo à empresa, o estudo da Fundação Dom Cabral (2002) mostrou que as ações de maior importância para as empresas são: a aproximação com fornecedores, por meio de relacionamento em longo prazo e estabelecimento de parcerias internacionais, mais presente ainda no caso de empresas de menor porte.

Outras ações identificadas na pesquisa, porém de menor importância que as anteriores, são: estabelecimento de parcerias e associações com empresas e instituições nacionais; atuação com o governo e instituições de fomento, visando à criação de mecanismos e programas de apoio à internacionalização; estabelecimento de subsidiária própria e aquisições de operações em outros países.

## 1.6 Estratégias de Internacionalização

Para consolidar o processo de internacionalização, é imprescindível que as empresas definam qual a melhor estratégia para internacionalização de suas atividades. Neste sentido, a escolha correta do modo de entrada em mercados estrangeiros é ponto crucial para se alcançar o sucesso.

Segundo Forte e Moreira (2007), várias são as estratégias de modo de entrada em mercados internacionais, que vão das mais simples (exportação) com pouco envolvimento da empresa, as mais complexas (subsidiária de propriedade total da matriz) que exigem um maior comprometimento, onde a escolha deve estar de acordo com os recursos disponíveis da empresa e com o grau de internacionalização que se deseja alcançar.

Para Kotabe e Helsen (2000), alguns critérios impactam na decisão de escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros, podendo ser classificados em dois grandes grupos: critérios internos (específicos da empresa) e critérios externos (específicos do ambiente).

Os critérios internos englobam os objetivos da empresa, necessidade de controle, recursos internos, ativos, competências e flexibilidade. Já os critérios externos relacionam-se ao tamanho e crescimento do mercado, risco, regulamentações governamentais, ambiente competitivo e infra-estrutura local.

Os objetivos corporativos influenciam fortemente na escolha dos modos de entrada. Vão desde aspirações limitadas, que exigem comprometimento mínimo da empresa, até objetivos estratégicos ambiciosos. Esses objetivos delimitam a forma de atuação da empresa nos mercados e o nível de comprometimento e de controle que se deseja ter sobre as operações.

Para Kotabe e Helsen (2000), a maioria das empresas gostaria de possuir certo controle sobre suas operações em mercados estrangeiros, porém o nível de controle está fortemente correlacionado ao volume de comprometimento dos recursos que a empresa está disposta a assumir; quanto menor o comprometimento, menor a possibilidade de controle.



A disponibilidade de recursos internos, ativos e competências, que a empresa possui, influencia também na escolha do modo de entrada. Recursos escassos, ativos limitados e falta de certas habilidades podem restringir a forma de entrada.

A flexibilidade diz respeito à capacidade da empresa em se adaptar às constantes mudanças no ambiente local. É oferecida pelos modos alternativos de entrada, variando bastante. Os arranjos contratuais, como *joint ventures* ou licenciamento, tendem a oferecer algum tipo de flexibilidade para a empresa.

O tamanho do mercado é também fator determinante na decisão da escolha do modo de entrada; grandes mercados podem justificar um maior comprometimento de recursos.

O fator risco refere-se à instabilidade do ambiente político e econômico do mercado. Pode impactar as perspectivas de negócios da empresa e quanto maior for, menos a empresa estará disposta a assumir grande comprometimento de recursos em relação ao mercado.

As regulamentações governamentais são também consideradas importantes na escolha de modos de entrada. As barreiras impostas por elas podem restringir a escolha do modo de entrada, pois acabam por influenciar as operações da empresa no mercado.

O ambiente competitivo no mercado local é outro fator determinante, pois a escolha do modo de entrada deve convergir com a natureza da situação competitiva do mercado.

A infra-estrutura local é representada pelo sistema de distribuição, pela rede de transportes e pelo sistema de comunicação. Quanto pior a infra-estrutura local, mais relutante a empresa sentir-se-á em comprometer grandes recursos (humanos e monetários) no mercado, podendo ser este um fator restritivo, na escolha do modo de entrada.

Após avaliação dos critérios internos e externos, a empresa optará por uma estratégia de entrada em mercados que melhor atenda às suas peculiaridades, necessidades e objetivos. As principais formas de entrada são: a exportação, o licenciamento, *franchising*, contrato de produção, *joint ventures*, subsidiária de propriedade total da matriz e alianças estratégicas.

### 1.6.1 Exportação

A exportação dos produtos de uma empresa é uma das formas mais simples de entrada em um mercado externo, sendo escolhida pela maioria das empresas, no início de uma expansão internacional, principalmente porque os riscos de uma perda financeira podem ser minimizados. Para muitas pequenas empresas, é vista como a única alternativa para venda de seus produtos em mercados estrangeiros (PIPKIN, 2002).

Segundo Kotabe e Helsen (2000), empresas que desejam se inserir no mercado externo, por intermédio da atividade exportadora, podem escolher uma, dentre três amplas opções: exportação direta, exportação indireta e exportação cooperativa.

Para Pipkin (2002), na exportação direta, a venda é realizada diretamente pela empresa para mercados externos e sem a utilização de intermediários independentes. Neste caso, é importante que a empresa estabeleça seu próprio departamento de exportação, para contato direto com o importador.

Para Kotabe e Helsen (2000), a exportação direta apresenta como vantagem o maior controle da empresa sobre seu produto, maior lucratividade, se comparada à exportação indireta, e a possibilidade de construir sua própria rede de distribuição no exterior. Em contrapartida, a empresa passa a ter maiores custos, em relação aos recursos necessários à operação.

Geralmente, os investimentos realizados pela empresa para entrar em mercados externos, via exportação direta, não são altos, o que reduz os riscos assumidos, porém o envolvimento com o mercado é menor, reduzindo assim o poder competitivo da empresa no referido mercado (PIPKIN, 2002).

Segundo Pipkin (2002), na exportação indireta, a empresa vende seus produtos para mercados estrangeiros, via intermediário estabelecido em seu próprio país, podendo ser este uma empresa de administração de exportação, uma *trading* ou um corretor.

Conforme Kotabe e Helsen (2000), a exportação indireta apresenta como vantagens a absorção instantânea de conhecimento sobre o mercado estrangeiro, pouco risco, não exigindo grande comprometimento de recursos. Desse modo, a empresa tem pouco ou nenhum controle sobre a venda de seus produtos e influência restrita em relação ao composto de *marketing*.

Quando as empresas não estão dispostas a comprometer recursos para estabelecer distribuição própria, mas desejam manter certo controle sobre suas operações no exterior, devem considerar a hipótese da exportação cooperativa, que tem como uma de suas formas mais populares a exportação casada, também chamada de *piggy-back*.

O *piggy-back* é um sistema horizontal de distribuição, no qual a empresa se utiliza da rede de distribuição de um terceiro para vender seus produtos no mercado estrangeiro, minimizando, assim, custos de investimento.

Para Wild e Han (2006), a exportação é utilizada pelas empresas para entrar em mercados internacionais, quando os recursos disponíveis não são suficientes para utilização de outras formas de entradas.

### **1.6.2 Licenciamento**

De acordo com Honório e Rodrigues (2005), no modo licenciamento a empresa licenciadora transfere por um determinado tempo o direito de uso de um bem, que pode ser uma patente, um segredo comercial ou marca, passada a uma outra empresa, a licenciada, em troca de pagamentos sob forma de *royalities*, taxas de licenciamento ou outras formas de remuneração.

Para Kotabe e Helsen (2000), o licenciamento é uma forma de entrada em mercados mais rentável, exigindo menos aporte de recursos. Permite contornar barreiras às importações e ou obter acesso a mercados totalmente fechados às importações, além de reduzir a exposição da empresa a instabilidades políticas ou econômicas, em seus mercados estrangeiros.

Apresenta como desvantagem receitas reduzidas, se comparada a outras estratégias tipo exportação. Outra desvantagem é que o licenciado pode não estar totalmente comprometido com o produto ou a tecnologia do licenciador, o que poderá limitar o potencial de venda do produto.

### **1.6.3 *Franchising***

*Franchising* é uma forma de entrada em mercados estrangeiros que está crescendo muito atualmente. Para Cerceau e Lara (1999), neste tipo de acordo contratual, o franqueador dá ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto/serviço, em troca do pagamento de *royalties*.

Para Honório e Rodrigues (2005), o *franchising* pode ser compreendido como uma derivação do licenciamento, com a diferença de que a empresa franqueadora, também auxiliar nas atividades de marketing, organização e gerenciamento da firma franqueada.

Possui como principal vantagem a capacidade da empresa em obter lucros, a partir de uma fórmula de negócio bem sucedida, ao se expandir para o exterior com um investimento mínimo, porém apresenta a desvantagem de que o fluxo de renda do franqueador é apenas uma fração do que seria obtido, se a empresa arriscasse a abrir seus próprios negócios no exterior.

### **1.6.4 Contrato de Produção**

O contrato de produção pode ser entendido como um acordo em que a empresa negocia com um fabricante, local, a confecção de partes ou do produto inteiro. A empresa não faz grandes investimentos e não se depara com grandes riscos políticos e econômicos, ficando com a responsabilidade do trabalho de marketing. O contrato de produção permite acesso a

mercados, que, em razão de barreiras existentes à importação, de outro modo estariam fechados aos negócios (KOTABE; HELSEN, 2000).

Para Cerceau e Lara (1999), assim como ocorre nos contratos de licenciamento e *franchising*, o contrato de produção não está isento de problemas; aqui se aplica a preocupação com a ameaça de se estar preparando um novo concorrente e, devido a este risco, muitas empresas preferem fabricar itens de alto valor ou produtos que envolvam características de *design* exclusivos, em seus próprios países.

### **1.6.5 Joint Ventures**

No investimento por meio de *joint venture*, a empresa associa-se a uma empresa estrangeira, compartilhando a posse do empreendimento. Para Kotabe e Helsen (2000), com uma *joint venture*, os parceiros concordam em compartilhar capital e outros recursos, para estabelecer nova entidade no mercado-alvo.

Para Minervini (2001), *joint venture* é um contrato entre duas partes, para criar uma associação entre empresas, com objetivo comum e vantagem recíproca, tendo como finalidade concretizar um ou mais negócios, por tempo determinado ou indeterminado. Permite aos parceiros dividirem os riscos e combinarem os pontos fortes, e tem como principal vantagem, em relação às formas de menor comprometimento de recursos, seu potencial de retorno.

Segundo Kotabe e Helsen (2000), para muitas empresas a falta de controle pleno seria a maior restrição às *joint ventures*. Os altos custos incorridos com controle e coordenação, a falta de confiança e os conflitos mútuos também são considerados desvantagens e podem levar uma *joint venture* ao fracasso.

### **1.6.6 Subsidiária de Propriedade Total da Matriz**

Segundo Kotabe e Helsen (2000), freqüentemente as empresas preferem entrar em um novo mercado como únicas proprietárias do negócio. Esta forma de entrada é definida como *subsidiárias* de propriedade total da matriz, seja pela aquisição (a empresa compra empresas existentes) ou para operações completas (*greenfield*), iniciando do zero.

Para Sharma e Erramilli (2004), essa forma de entrada envolve maior comprometimento por parte da empresa, uma vez que ela entra como única proprietária do negócio, possibilitando o controle total do negócio e maior lucratividade. Como limitação, terá que absorver totalmente os eventuais prejuízos, além de exigir muitos recursos.

A estratégia também permite acesso mais rápido ao mercado local, possibilitando a obtenção de marcas estabelecidas, acesso instantâneo aos canais de distribuição e à tecnologia. Em contrapartida, podem envolver riscos substanciais, como diferenças na cultura corporativa.

### **1.6.7 Alianças Estratégicas**

Segundo Pipkin (2002), as alianças estratégicas é outra forma de entrada em mercados internacionais utilizada pelas empresas e adotada por elas, como uma maneira de reforçar as fraquezas e aumentar as suas potencialidades. São estabelecidas entre duas ou mais empresas, para uma mútua cooperação e divisão dos riscos, e assim possibilite o alcance de um objetivo comum.

Para Kotabe e Helsen (2000, p. 262), as alianças estratégicas podem ser descritas como “uma fusão de duas ou mais organizações, para atingir metas significativas do ponto de vista estratégico, e que sejam mutuamente benéficas”. Essas alianças estratégicas envolvem, entre as empresas, troca de tecnologia, ativos, recursos de marketing, produção e logística.

Os autores afirmam ainda que não existe fórmula escrita para garantir que uma aliança estratégica seja bem-sucedida. Alguns fatores, no entanto, podem contribuir para o sucesso dessas alianças, tais como: autonomia e flexibilidade, união de parceiros do mesmo porte e propriedade igual, que significa estar um parceiro igualmente preocupado com o sucesso do outro.

Para Pipkin (2002), a intensa competitividade nos mercados e o grau de globalização destes são as possíveis explicações para a crescente formação de alianças estratégicas em mercados internacionais, principalmente quanto à produção e distribuição de bens nesses mercados.

Ainda segundo o autor, para as empresas estarem presentes nos diferentes mercados, é necessário que estas possuam produtos capazes de competirem eficazmente, sendo assim, as alianças estratégicas seriam uma forma eficiente de impulsionar recursos escassos, com menos investimentos e com menores riscos.

Segundo Cerceau e Lara (1999), as empresas formam alianças estratégicas por diversos motivos, tais como defender suas posições de liderança no mercado, conquistar novos mercados e como meio de permanência em um negócio ou como forma de reestruturá-lo.

## **1.7 Medindo o Grau de Internacionalização – O Modelo de Sullivan**

Apesar da existência de inúmeras pesquisas sobre o processo de internacionalização, como já apresentadas anteriormente, a validação das teorias não tem se igualado à robustez do seu desenvolvimento. Sua confirmação tem sido impedida pela falta de medidas confiáveis, incapacidade para se livrar das influências distorcidas de erro na medição e, por fim, impossibilidade de estabelecer conteúdo e construir validade.

De acordo com Sullivan (1994), não há uma pronta medida para o grau de internacionalização de uma firma, que seja consensual, na literatura existente. O que se

observa, nas diversas pesquisas que buscam explicar a relação entre internacionalização e desempenho das empresas, é que os resultados obtidos se revelam contraditórios.

Sullivan (1994), ao analisar os estudos de Johanson e Vahlne (1977 apud SULLIVAN, 1994), Forsgren (1989 apud SULLIVAN, 1994), Welch e Loustarinen (1988 apud SULLIVAN, 1994) e outros autores, percebeu que a avaliação do grau de internacionalização de uma empresa permanece arbitrária, em todos esses trabalhos de pesquisa.

Segundo Sullivan (1994), nas pesquisas, os autores, confiando nas estruturas de abordagem instrumental livremente estruturada ou mesmo nas estruturas da abordagem instrumental indutiva não-estruturada, tentam deduzir o grau de internacionalização de uma empresa por um exame de sua evolução, da sua estrutura e dos processos de relações entre suas características demográficas, estratégias de mercado, estratégias organizacionais, características de produtos e de atitude de expansão internacional.

Já em outros estudos levantados por Sullivan (1994), a partir dos trabalhos de Stopford e Dunning (1983 apud SULLIVAN, 1994), Daniels e Bracker (1989 apud SULLIVAN, 1994), Stopford e Wels (1972 apud SULLIVAN, 1994), observa-se que os autores defendem a escolha de uma única variável, para a medição do grau de internacionalização, porém cada um trabalha com uma variável distinta, o que resulta em uma grande variedade de medidas, tornando cada vez mais difícil a adoção de um padrão.

Para Sullivan (1994), em se tratando de um assunto tão complexo como o processo de internacionalização de empresas, e, com vários atributos, a medição, a partir de um único item, pode resultar numa confirmação falsa ou em avaliações distorcidas das relações que constituem a internacionalização.

Sullivan (1994), ao analisar 74 empresas industriais, listadas no *ranking* das 100 (cem) empresas norte-americanas com a maior receita externa, segundo menção da revista Forbes, de 1979 a 1990, constrói, então, uma combinação linear de itens, precedida por uma análise fatorial, o que auxiliou na identificação das variáveis mais significativas para a medição do grau de internacionalização, resultando na fórmula apresentada no Quadro 2.



<b>DOI<sub>INTS</sub> = FSTS + FATA + OSTTS + PDIO + TMIE</b>	
<b>DOI<sub>INTS</sub></b>	Escala do grau de internacionalização.
<b>FSTS</b>	Vendas externas/vendas totais.
<b>FATA</b>	Ativos no exterior/ativos totais.
<b>OSTS</b>	Subsidiárias no exterior/total de subsidiárias.
<b>PDIO</b>	Dispersão psíquica das operações internacionais.
<b>TMIE</b>	Experiência internacional da alta gerência.

Quadro 2 – Fórmula do grau de internacionalização de Sullivan (1994). Fonte: Sullivan (1994).

O FSTS é obtido a partir das vendas do mercado externo, como porcentagem das vendas totais da empresa; o FATA, dos recursos da empresa no exterior, como porcentagem dos recursos totais da empresa; o OSTTS, do número de subsidiárias no estrangeiro em relação ao número total de subsidiárias da empresa.

Quanto ao PDIO, o critério utilizado por Sullivan para medir a dispersão psíquica das operações internacionais tomou por base os trabalhos de Ronen e Shenkar (1985 apud SULLIVAN, 1994), em que se atribui às subsidiárias pesos diferentes, a depender de sua localização em uma das dez zonas psíquicas do mundo com relação aos Estados Unidos da América.

Segundo Sullivan (1994), cada zona tem um único mapa cognitivo de princípios de gerenciamento, em que se presume que, quanto maior for a dispersão das subsidiárias entre as dez zonas, maior será a dispersão psíquica de suas operações internacionais.

Para Sullivan (1994), a experiência internacional da alta gerência (TMIE) é obtida a partir da análise histórica das atividades internacionais, exercidas pelos executivos da alta gerência, e da experiência destes com a tarefa internacional, segundo dados da empresa.

No modelo de Sullivan (1994), as variáveis foram transformadas em taxas, de modo que o grau de internacionalização pode variar de zero, sem qualquer envolvimento com a atividade internacional, até cinco, em que o envolvimento da empresa com a atividade internacional é total.

Sullivan (1994) acredita que em se medindo o grau de internacionalização a partir da combinação linear da FSTS, FATA, OSTTS, PDIO e TMIE, reduz-se o erro que resulta da amostra, da sistemática e da tendência de atribuição arbitrária.

Segundo ele, os resultados conseguidos com o estudo levam a concluir que o  $DOI_{INTS}$ , por fornecer um método que melhora a excelência da amostra, fortifica a confiabilidade da medida e a validade da interpretação.

Silva e Fernandes (1999 apud MARINHO, 2007), ao realizar estudo do grau de internacionalização do Banco Bamerindus no período de 1989 a 1995, adaptaram a fórmula de medição do grau de internacionalização desenvolvida por Sullivan (1994), considerando três dimensões: **desempenho** (eventos que ocorrem no exterior), **estrutura** (recursos do exterior) e **atitude** (a orientação da gestão em relação às operações internacionais), resultando na fórmula para cálculo do grau de internacionalização apresentada no Quadro 3.

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

Quadro 3 – Fórmula do grau de internacionalização de Silva e Fernandes. Fonte: Silva e Fernandes (1999 apud MARINHO, 2007). Adaptado pelo autor.

Forte e Sette (2005), em estudo realizado para calcular o grau de internacionalização das empresas do setor graniteiro cearense, optaram pela formulação de variáveis alternativas, adaptando o modelo original de Sullivan (1994), devido à dificuldade em obter informações necessárias referentes à vida pessoal e educacional dos executivos ligados ao comércio exterior, resultando na fórmula apresentada no Quadro 4.

<b>GIN = VETV + ATEX + SETS + DPOI + EIMI</b>	
<b>GIN</b>	Escala do grau de internacionalização
<b>VETV</b>	Vendas externas sobre o total de vendas
<b>ATEX</b>	Número de atividades exercidas no exterior (importação, exportação, contrato de produção, subsidiárias no exterior e outras).
<b>SETS</b>	Número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias
<b>DPOI</b>	Dispersão psíquica das operações internacionais; Bezerra (2005). Índice calculado com o maior país comprador de granito da empresa estudada.
<b>EIMI</b>	Experiências internacionais da empresa com o mercado internacionalizado. Tempo de internacionalização/tempo existência da empresa.

Quadro 4 – Fórmula do grau de internacionalização de Forte e Sette.

Fonte: Forte e Sette (2005). Adaptado pelo autor.

Os indicadores alternativos elaborados por Forte e Sette (2005) contribuíram para o cálculo do grau de internacionalização do setor calçadista brasileiro em estudo realizado por Forte, Moreira e Moura (2006), e que tem como diferença a redução do viés do cálculo da dispersão psíquica, devido a utilizar-se da média ponderada dos três países compradores do calçado brasileira e não apenas, a dispersão psíquica do maior país comprador, como desmonstrado na fórmula apresentada na Quadro 5.

<b>GIN= VEVT + SEST + DP + AIN + NAT</b>	
<b>GIN</b>	Escala do grau de internacionalização
<b>VEVT</b>	Vendas externas/total de vendas
<b>ATEX</b>	Número de atividades exercidas no exterior (importação, exportação, contrato de produção, subsidiárias no exterior e outras).
<b>SETS</b>	Número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias
<b>DPOI</b>	Dispersão psíquica das operações internacionais; Bezerra (2005). Índice calculado a partir da média ponderada dos três maiores países compradores dos calçados da empresa.
<b>EIMI</b>	Experiências internacionais da empresa com o mercado internacionalizado. Tempo de internacionalização/tempo existência da empresa.

Quadro 5 – Fórmula do Grau de Internacionalização de Forte, Moreira e Moura.

Fonte: Forte, Moreira e Moura (2006). Adaptado pelo autor.

Para alguns autores, como Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996), o conceito de internacionalização é muito mais complexo do que o cálculo do indicador  $DOI_{INTS}$  desenvolvido por Sullivan (1994) é capaz de refletir. A construção de um indicador composto por mais de uma variável só se justifica se os resultados por ele alcançados forem considerados superiores, em qualidade, àqueles revelados por variáveis isoladas.

Para esses autores, o conhecimento sobre o tema medição do grau de internacionalização ainda não permite a construção de indicadores agregados, capazes de

captar toda a sua complexidade. Não há conhecimento suficiente sobre o assunto, para que se possa daí desenvolver um modelo; suas variáveis ainda não foram devidamente exploradas.

Sullivan (1996) discorda dos autores, ao afirmar que o conhecimento sobre o assunto é vasto e acumulado há mais de vinte e cinco anos. O que falta ao campo de negócios internacionais são as generalizações, na forma de leis. Estudos como estes são fundamentais para impedir que pesquisas na área continuem confundindo mais do que propriamente esclarecendo.

Não se procura no estudo aqui desenvolvido validar ou contestar o modelo de medição do grau de internacionalização defendido por Sullivan (1994), busca-se estudar o processo de internacionalização das empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento do Estado do Ceará, a luz do modelo defendido por Sullivan (1994) e das teorias tradicionais de internacionalização.

## **2 DIAGNÓSTICO DO SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS E DE REVESTIMENTO**

Sem dúvida, o material de construção mais antigo conhecido pela humanidade é a pedra. Desde então, vem sendo ela utilizada pelo homem em sua luta pela sobrevivência e pela civilização, tornando-se este recurso mineral um inestimável assessor da História, documentando povos e suas culturas.

Segundo o SINDIROCHAS-ES (2007), partindo dos registros históricos mais antigos, o total de rochas consumidas no mundo, em estado natural, alcançava, em 2004, cerca de 5,4 bilhões de toneladas, sendo 300 milhões de toneladas utilizadas como material ornamental e o restante nas mais diversas formas.

Ao longo dos anos, a produção mundial de rochas ornamentais e de revestimento tem crescido paulatinamente, representando hoje um setor que movimenta um volume expressivo de recursos, quer seja na comercialização dos produtos, quer nas transações de máquinas, equipamentos e insumos, usados em todo o processo.

Dessa forma, apresentar mais detalhadamente o comércio mundial de rochas ornamentais e de revestimento torna-se conveniente, em decorrência da importância com o que aqui foram explicitadas.

### **2.1 Caracterização Comercial**

As rochas ornamentais e de revestimento, também designadas pedras naturais, rochas lapídeas, rochas dimensionadas e materiais de cantaria, abrangem os tipos litológicos que podem ser extraídos em blocos ou placas, cortados em formas variadas e beneficiados pelo esquadreamento, polimento, lustro e outras formas. São consideradas como principais rochas ornamentais e de revestimento: granitos, mármore, travertinos, ardósias, quartzitos, pedra sabão, serpentinitos e basaltos.

Comercialmente, pode-se categorizar as rochas ornamentais e de revestimento classificando-as em duas principais categorias: os **mármore**s, rochas carbonáticas formadas por metamorfismos, contendo carbonato de cálcio e carbonato de magnésio, e os **granitos**, rochas silicáticas ígneas, de textura granular, compreendendo minerais essenciais como quartzo feldspato e mica, sendo ambas, conjuntamente, responsáveis por cerca de 90% de toda a produção mundial.

Segundo a ABIROCHAS (2007), por não serem consideradas *commodities* minerais, as rochas ornamentais e de revestimento têm como base, para definição do seu valor comercial, características e especificidades relativas a padrões estéticos e de qualidade dos materiais naturais, nos quais o padrão cromático é considerado como o de maior relevância.

As rochas ornamentais e de revestimento são consideradas materiais dimensionais, com aproveitamento em grande volume, diante de outras matérias-primas minerais e, por isso, têm valor comercial bastante significativo. A média de preços nos mercados interno e externo, refere-se ao índice de agregação de valor na venda dos blocos, equivalendo a três vezes o seu custo de produção.

No mercado externo, as transações comerciais proporcionadas pela venda de chapas polidas geram uma receita três a quatro vezes maior, por metro cúbico, que a venda em bloco. A venda de produtos finais, por sua vez, permite gerar uma receita seis a dez vezes maior, por metro cúbico, que a venda em bloco.

## **2.2 Cadeia Produtiva e Aplicações de Uso**

A cadeia produtiva do segmento consta de três etapas distintas, bem definidas, apresentadas na Figura 2: mineração, beneficiamento primário, beneficiamento final.

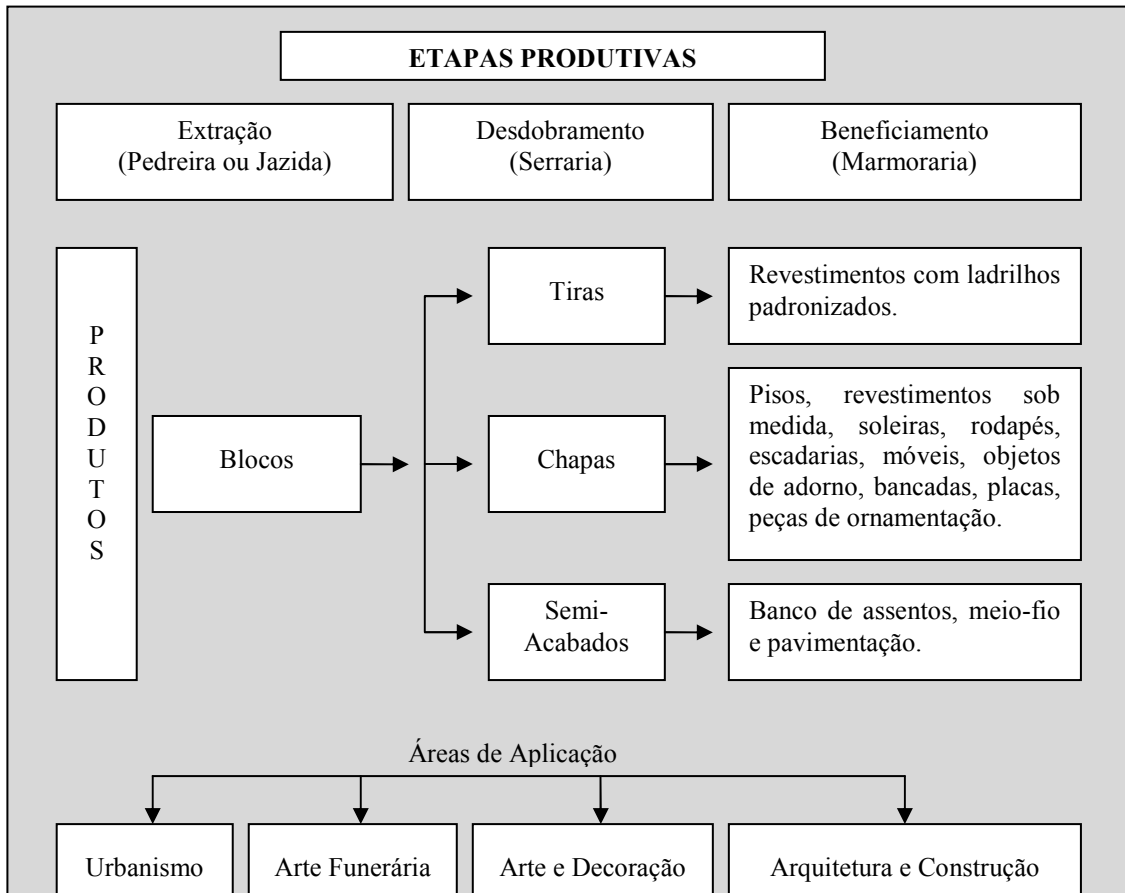


Figura 2 – Etapas da cadeia produtiva. Fonte: CETEM/ABIROCHAS (2001).

A primeira etapa refere-se à mineração e lavra dos blocos. Normalmente, estes processos ocorrem a céu aberto e têm como produto final o bloco de arestas retangulares, de dimensões variadas. Nesta etapa, pode-se observar três fases: prospecção, para localização e identificação da ocorrência mineral; pesquisa mineral, na qual se avalia o potencial de aproveitamento da jazida e, por fim a lavra, que é a atividade produtiva da extração.

A segunda etapa alude ao beneficiamento primário, também conhecido como desdobramento ou serragem. Nesta etapa, os blocos passam pelos teares, sendo transformados em tiras, chapas e espessores.

Na última etapa do processo, ocorre o beneficiamento final ou acabamento. Por meio dela, as peças tomam a forma definitiva, dimensão e aparência finais. A etapa é subdividida em três processos: polimento ou outro tipo de acabamento superficial; corte e o próprio acabamento final. Ao final do processo, obtêm-se uma série de produtos para aplicação nas mais diversas áreas.

Existe uma infinidade de usos obtidos pela exploração e combinação das qualidades estruturais e estéticas das rochas ornamentais e de revestimento, o que torna ilimitada sua aplicação, porém é possível reuni-las em quatro principais grandes grupos:

- **Arquitetura e Construção** – de maior expressão. Movimenta o maior volume de produtos e dinheiro, no mercado mundial, englobando a indústria de construção civil e de edificações;
- **Construção e Revestimento de Elementos Urbanos** – utilizado na pavimentação de vias públicas, praças, parques, construção de jardins, fontes, bancos, calçadas e outras finalidades;
- **Arte Funerária** – usado na construção e ornamentação de túmulos e mausoléus;
- **Arte e Decoração** – usado para produção de obras de arte, acessórios arquitetônicos e de decoração.

Segundo o BNDES (2003), cerca de 70% de toda a produção mundial de mármore e granitos são transformados em chapas e ladrilhos para revestimentos, em que as chapas são empregadas em edificações e os ladrilhos em pisos, escadas e *halls*. Isto decorre principalmente por suas propriedades, tais como: resistência, durabilidade, baixo custo de manutenção, beleza e facilidade de aplicação.

Outra grande aplicação é na arte funerária, onde cerca de 15% da produção mundial é desdobrada para este uso, em especial, os de cores escura. Em menor percentual, aparece o desdobramento para obras estruturais, com 10 % de toda produção mundial, e os 5% restantes em outros campos de utilização.

A demanda por estes materiais é determinada principalmente em função da cor, homogeneidade, movimentação e beleza, dentre outras características. O Gráfico 1 apresenta a distribuição de consumo de rochas ornamentais no mundo em 2003.



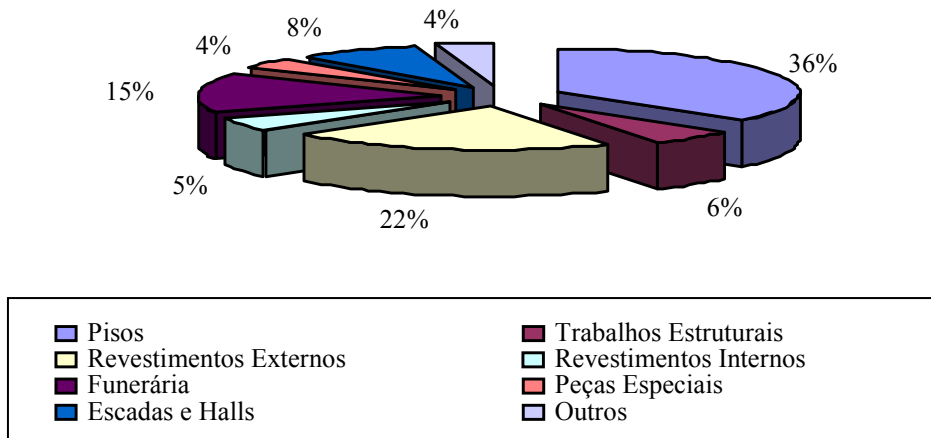


Gráfico 1 – Distribuição do consumo setorial de mármore e granito no mundo. Fonte: BNDES (2003).

No Brasil, o consumo setorial apresenta-se semelhante ao que ocorre com o consumo setorial mundial, no qual a maior parte da produção de mármore e granito é transformada em chapas e ladrilhos e destinada a revestimentos, como demonstrado no Gráfico 2 (BNDES, 2003).

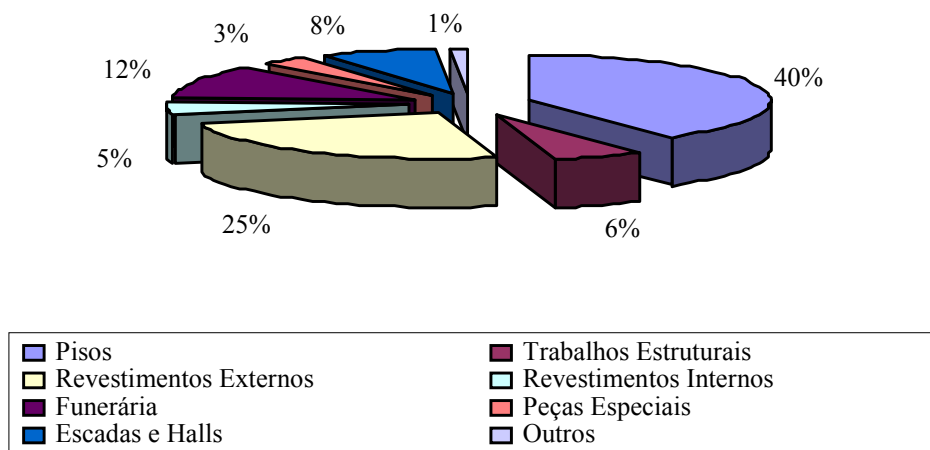


Gráfico 2 – Distribuição do consumo setorial de mármore e granito no Brasil. Fonte: BNDES (2003).

### 2.3 Reservas Minerais

Ainda hoje não há, na literatura especializada, dados estatísticos mundiais das reservas de rochas ornamentais e de revestimento, mas é de notório conhecimento dos especialistas do

setor que os mármore e granitos em geral são abundantes em grande parte do planeta, principalmente os nas cores cinza, bege e branca.

Alguns tipos específicos, porém, fogem a esta regra, apresentando ocorrência mais localizada e jazimentos menores, como é o caso do granito azul, encontrado somente no Brasil, Noruega e Zâmbia e, do mármore preto, apenas na Espanha, Itália e México.

No Brasil, são produzidos inúmeros tipos de granitos e mármore; dos mais comuns e clássicos, aos excepcionais. Em geral, o nosso mármore não apresenta nível de qualidade que lhe confira grande competitividade, diante do mercado internacional, já o nosso granito apresenta maior qualidade e competitividade (ABIROCHAS, 2007).

Hoje, existem mais de mil lavras ativas no Brasil, nas quais são extraídos cerca de 600 diferentes tipos comerciais de rochas, incluindo granitos, mármore, travertinos, quartzitos, ardósias e serpentinas. Estima-se que estejam em operação 12.000 empresas operando a cadeia produtiva, gerando em torno de 145 mil empregos diretos e 420 mil empregos indiretos (ABIROCHAS, 2007).

Segundo o IEL (1995), a Região Nordeste do Brasil oferece condicionamento favorável à ocorrência de diversos tipos litológicos, uma vez que cerca de 60% do território é formado por rochas antigas, de embasamento cristalino e idade pré-cambriana. Essas características lito-estruturais de seu arcabouço geológico favorecem a ocorrência de elevados e diversificados padrões.

Contudo, vê-se ainda hoje que as atividades produtivas e de consumo na região são pouco expressivas, ante seu enorme potencial, com participação assaz modesta, equivalente somente a 19% da produção e 13% do consumo interno brasileiro (ABIROCHAS, 2007).

No Brasil, as maiores reservas de mármore estão nos estados do Espírito Santo, Bahia, Rio de Janeiro, Piauí e Paraná. Já o granito, o Estado do Espírito Santo detém a maior reserva aprovada, seguido pela Bahia, Minas Gerais, Ceará e Rio de Janeiro.

## 2.4 Cenário Internacional

O mercado internacional de rochas ornamentais mostra perfis específicos de demanda, constantemente submetidos a certa sazonalidade ditada por modismos e tendências de *design*, os quais, em sua maioria, são determinados, principalmente pelo continente europeu.

Progressivamente, a indústria de rochas ornamentais e de revestimento vem se desenvolvendo no mundo inteiro, apesar das crises internacionais e da situação econômica desfavorável, nos países de economia forte. Atestado pela evolução na produção mundial a cada novo ano, partindo de uma produção anual em 1920, de 1,8 milhões de toneladas para 92,75 milhões de toneladas ao ano em 2006 (ABIROCHAS, 2007).

Em 2006, esta evolução na produção mundial de rochas ornamentais e de revestimento representou um incremento da ordem de 7,5% em relação a 2005, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução da produção mundial de rochas ornamentais brutas – 2003/2006.

Países	2003		2004		2005		2006	
	1.000 t	%	1.000 t	%	1.000 t	%	1.000 t	%
<b>China</b>	17,50	23,3	18,0	22,2	20,0	23,5	22,50	24,2
<b>Itália</b>	7,85	10,5	7,65	9,4	7,5	8,8	7,65	8,2
<b>Índia</b>	8,50	11,3	9,5	11,7	10,0	11,7	11,50	12,4
<b>Espanha</b>	5,75	7,7	6,25	7,7	6,3	7,4	6,00	6,5
<b>Irã</b>	4,85	6,5	5,25	6,5	5,5	6,4	6,45	6,9
<b>Brasil</b>	3,20	4,3	4,0	4,9	4,5	5,3	5,50	5,9
<b>Brasil (*)</b>	6,09	8,1	6,45	7,49	6,9	8,1	7,50	8,1
<b>Portugal</b>	2,25	3,0	2,45	3,0	2,5	2,9	2,75	3,0
<b>Turquia</b>	3,25	4,3	4,2	5,2	4,75	5,6	6,20	6,7
<b>EUA</b>	2,25	3,0	2,3	2,8	2,4	2,8	2,25	2,4
<b>Grécia</b>	1,45	1,9	1,4	1,7	1,35	1,6	1,40	1,5
<b>Egito</b>	---	---	3,2	3,9	3,25	3,8	3,50	3,8
<b>Outros</b>	18,15	24,2	17,05	21,0	17,2	20,2	17,05	18,5
<b>Total</b>	<b>75,00</b>	<b>100</b>	<b>81,25</b>	<b>100</b>	<b>85,25</b>	<b>100</b>	<b>92,75</b>	<b>100</b>

Fonte: Carlo Montani – Stone (2007 apud ABIROCHAS, 2007); (\*) ABIROCHAS (ABIROCHAS, 2007).

Segundo a ABIROCHAS (2007), com esse volume expressivo na produção mundial, em 2006, calcula-se que se somarem às transações realizadas, no mercado internacional e nos mercados internos dos países produtores, a comercialização de máquinas, equipamentos,

insumos e serviços, o setor de rochas movimenta entre US\$ 80 bilhões e US\$ 100 bilhões de dólares ao ano.

Comercialmente, pode-se classificar o mercado internacional em três grandes grupos: o dos países principalmente produtores, o dos países principalmente consumidores e o dos países produtores e consumidores, todos eles representados na Figura 3.

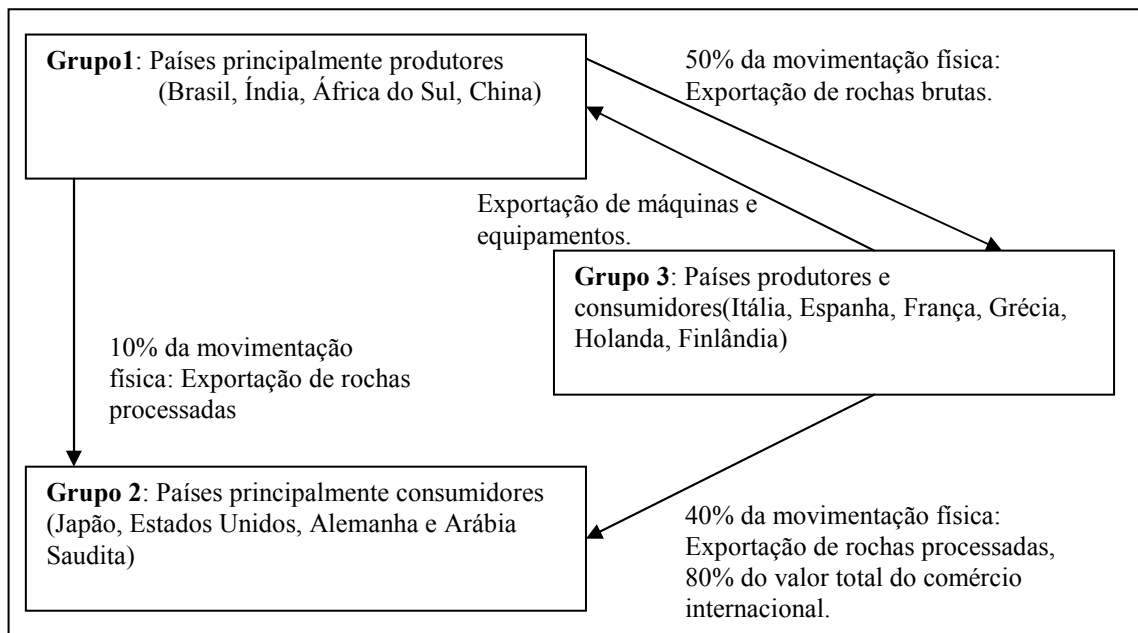


Figura 3 – Movimentação física das rochas ornamentais no mercado internacional. Fonte: CETEM (2005).

O grupo 1 é o dos países principalmente produtores. O Brasil está incluso neste grupo, pois se exporta principalmente material bruto selecionado, para um conjunto restrito de países importadores.

O grupo 2 é o dos países principalmente consumidores, mostrando acentuado desenvolvimento no setor da construção civil, possuindo seus integrantes grande capacidade de importação do produto acabado. Nele, incluem-se: Japão, Estados Unidos, Alemanha e Arábia Saudita.

O grupo 3 é o dos países produtores e consumidores, que são aqueles com tradição formal no setor e que, historicamente, estão envolvidos com a exportação de produtos, em geral beneficiados. Este é o caso da Itália, Espanha e França.

Mundialmente, a Itália é considerada como um dos principais *players* do setor de rochas ornamentais, colocando-se entre os maiores produtores, maior importador de matéria prima, maior consumidor *per capita* e maior exportador de rochas, bens de capital e tecnologia.

Portugal possui certas dificuldades na extração de blocos para chapas de grande dimensão, porém, com uma indústria tradicional e de tecnologia avançada voltada para produção de mármore e granitos, tornou-se competitivo na produção de blocos menores, voltados à exportação, principalmente pelos baixos custos de mão-de-obra, na produção de mármore.

Os gregos destacam-se na produção de mármore branco e na comercialização de chapas e ladrilhos, como também na distribuição e beneficiamento local de mármore e granitos importados. Ainda como forma de obter maior valor agregado ao produto beneficiado, os gregos atuam, em muitos casos, em outros países, diretamente na distribuição, mediante cadeias de lojas especializadas, integrando, dessa forma, a cadeia produtiva até o consumidor final, agregando valor ao produto beneficiado.

A Espanha, nos últimos anos, foi o país europeu que mais investiu em tecnologia voltada para o setor de rochas ornamentais, sendo o país que melhor se equipou em atendimento ao crescente mercado interno e às exportações para a União Européia.

A Índia é considerada, mundialmente, importante produtor. Possui amplas reservas e grande variedade de pedras. Seu mercado interno é crescente. Exporta mármore preto e verde, de alto valor comercial. Atua, ainda, como importador de granitos brutos e processados, para posterior revenda.

A China destaca-se como produtor de mármore e granito em larga escala, entretanto, possui limitações tecnológicas, que, aos poucos, vem sendo reduzidas pelos investimentos que estão sendo realizados. Possui imensas reservas minerais, porém com limitações de variedades de pedras, o que prejudica a qualidade final de oferta do seu produto. Seu mercado interno encontra-se em grande crescimento e, hoje, juntamente com a Índia, representam grande ameaça ao mercado exportador de rochas ornamentais, tanto pelo volume ofertado, quanto pelos preços praticados nesses dois países.

O Brasil, basicamente, produz e exporta rochas graníticas brutas. De uns anos para cá, dada a maior utilização dos equipamentos italianos, que possibilitam maior produtividade, vem revertendo esta situação passando a produzir e exportar uma maior quantidade de rochas beneficiadas, porém ainda muito aquém da posição da Índia e da China, considerados nossos principais concorrentes.

Em 2006, no mercado internacional de rochas ornamentais e de revestimento, foram comercializados cerca de 41,36 milhões de toneladas de rochas brutas e beneficiadas. Desse total, a China foi responsável por 10,25 milhões: Índia, 4,52 milhões; Turquia, 3,98 e a Itália, 3,07 milhões. O Brasil aparece em quinto lugar com 2,52 milhões, conforme dados apresentados no Tabela 2 (ABIROCHAS, 2007).

Tabela 2 – Principais exportadores mundiais de rochas brutas e beneficiadas em volume físico – ano base 2006.

	<b>Código 2515</b>		<b>Código 2516</b>		<b>Código 6801</b>		<b>Código 6802</b>		<b>Código 6803</b>	
	<b>País (1000 t)</b>	<b>País (1000 t)</b>	<b>País (1000 t)</b>	<b>País (1000 t)</b>	<b>País (1000 t)</b>	<b>País (1000 t)</b>	<b>País (1000 t)</b>	<b>País (1000 t)</b>	<b>País (1000 t)</b>	
1º	Turquia	2.130	Índia	2.934	Índia	480	China	8.727	Espanha	726
2º	Itália	885	Brasil	1.248	Portugal	441	Itália	1.965	Brasil	215
3º	Egito	855	China	960	China	419	Turquia	1.646	China	146
4º	Espanha	810	África do Sul	573	Bélgica	306	Brasil	927	Índia	50
5º	Iran	389	Portugal	333	Itália	201	Índia	885	Itália	21
6º	Grécia	282	Espanha	327	Holanda	195	Espanha	529	Canadá	21
7º	Portugal	250	Finlândia	312	Alemanha	155	Canadá	319	Taiwan	18
8º	Índia	173	Noruega	294	Polônia	153	Portugal	306	Bélgica	13
9º	Bélgica	156	Alemanha	283	Brasil	135	Egito	228	Alemanha	11
10º	Croácia	110	Turquia	205	Rep. Tcheca	113	Bélgica	223	Noruega	9
	Outros	1455	Outros	3.093	Outros	1.206	Outros	2.383	Outros	139
	<b>Total</b>	<b>7.495</b>	<b>Total</b>	<b>10.562</b>	<b>Total</b>	<b>3.804</b>	<b>Total</b>	<b>18.138</b>	<b>Total</b>	<b>1.369</b>

2515 – rochas carbonáticas brutas; 2516 – rochas silicáticas brutas; 6801 – rochas processadas simples; 6802 – rochas processadas especiais e 6803 – produtos de ardósia.

Fonte: Carlo Montani (2007 apud ABIROCHAS (2007)).

Desse total de 41,36 milhões de toneladas de rochas ornamentais comercializadas no mercado mundial, em 2006, as exportações de rochas silicáticas brutas (RSB) representam 10,56 milhões de toneladas, rochas carbonáticas brutas (RCB) 7,49 milhões de toneladas, rochas processadas especiais (RPE) 18,13 milhões de toneladas, rochas processadas simples (RPS) 3,8 milhões e os produtos de ardósia (PA) 1,36 milhão, conforme dados apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Balanço das exportações mundiais por tipo de rochas – 2003/2006.

Tipo de rochas	2003		2004		2005		2006	
	1.000 t	%	1.000 t	%	1.000 t	%	1.000 t	%
<b>RSB</b>	8.346	28,2	10.237	31,2	10.266	28,5	10.562	25,5
<b>RCB</b>	5.206	17,6	5.430	16,5	6.265	17,4	7.495	18,1
<b>RPE</b>	11.758	39,8	13.202	40,2	14.582	40,4	18.138	43,9
<b>RPS</b>	3.206	10,8	2.726	8,3	3.689	10,2	3.804	9,2
<b>PA</b>	1.070	3,6	1.252	3,8	1.256	3,5	1.369	3,3
<b>Total</b>	<b>29.586</b>	<b>100</b>	<b>32.847</b>	<b>100</b>	<b>36.058</b>	<b>100</b>	<b>41.368</b>	<b>100</b>

Fonte: Carlo Montani ( 2007 apud ABIROCHAS, 2007).

Para os países produtores, o mercado externo é o principal destino para as rochas ornamentais, onde os grandes grupos compradores (italianos, gregos, espanhóis, portugueses, indianos e chineses) controlam o fluxo de material oriundo de países do Terceiro Mundo, em relação aos países industrializados da Europa e Ásia.

Os preços praticados no mercado internacional variam muito, em função da diversidade e qualidade dos produtos beneficiados. Quando se fala de produtos como blocos e placas de rochas processadas, de mármore e granitos, pode-se estabelecer um patamar universal de comparação de preços voltados à exportação, porém a partir do beneficiamento das placas, torna-se mais difícil estabelecer um quadro comparativo de preços praticados no mercado, em relação a produtos beneficiados, de mármore e granitos.

## 2.5 Cenário Nacional

O quadro setorial brasileiro pode ser ilustrado pela produção de cerca de 600 variedades comerciais de rochas, entre granitos, mármore, ardósias, quartzitos, travertinos, pedra sabão, basaltos, serpentinitos, conglomerados, pedra talco e materiais do tipo pedra miracena, pedra cariri e pedra mourisca, entre outras rochas, derivadas de 1.800 frentes de lavra (ABIROCHAS, 2007).

Segundo a ABIROCHAS (2007), hoje, o setor de rochas ornamentais e de revestimento movimenta no Brasil, entre transações nos mercados interno e externo, cerca de US\$ 3,6

bilhões/ano de dólares, estando integradas à cadeia produtiva do setor, aproximadamente 12.000 empresas (Gráfico 3), propiciando a geração de cerca de 145 mil empregos diretos e 420 mil empregos indiretos.



Gráfico 3 – Empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento operantes no Brasil – 2006.  
Fonte: ABIROCHAS (2007).

Em 2006, a produção brasileira de rochas ornamentais e de revestimento foi de 7,5 milhões de toneladas, onde 56,6% do volume produzido teve como destino o mercado interno e 43,4%, o mercado externo, segundo os dados Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Evolução da produção brasileira de rochas – 2000/2006.

Período	Produção (t) Mercado Externo	%	Produção (t) Mercado Interno	%	Total
2000	1.288.993,0	24,6	3.939.607,0	75,4	5.228.600,0
2001	1.319.261,8	25,6	3.824.104,6	74,4	5.143.366,4
2002	1.567.987,4	28,0	4.031.967,6	72,0	5.599.955,0
2003	1.947.539,6	32,0	4.138.521,7	68,0	6.086.061,3
2004	2.324.783,4	36,0	4.132.948,3	64,0	6.457.731,7
2005	2.719.996,6	39,5	4.174.277,8	60,5	6.894.274,4
2006	3.263.995,9	43,4	4.257.763,4	56,6	7.521.759,3

Fonte: ABIROCHAS (2007).

Desse volume total produzido de 7,5 milhões de toneladas, em 2006, os granitos perfazem 57% da produção, com mais de 300 variedades comerciais; os mármore e travertinos correspondem a 13%, ardósias a 9%, quartzito 9%, pedra miracema 3% e, outras rochas, a 9 %, conforme apresentado no Gráfico 4.



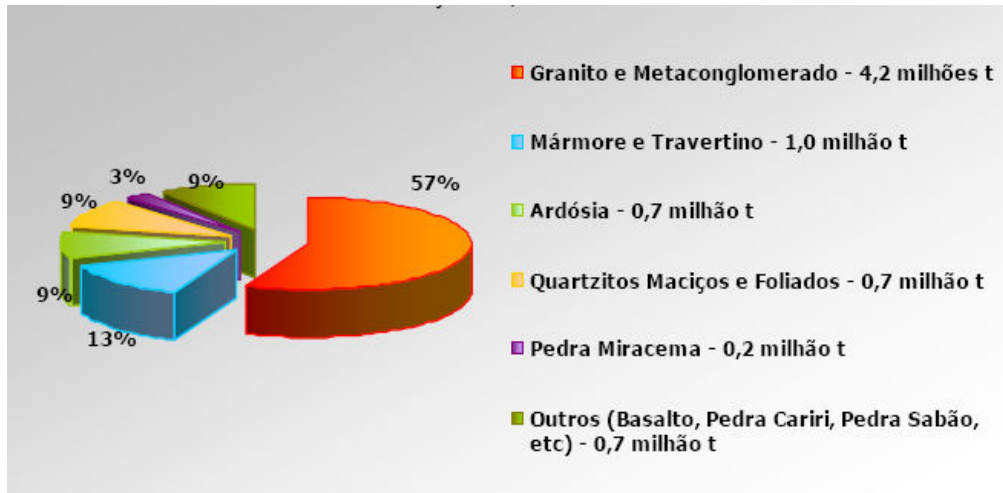


Gráfico 4 – Perfil da produção bruta por tipo de rocha – 2006. Fonte: ABIROCHAS (2007).

No Brasil, os principais estados produtores são: Espírito Santo, Minas Gerais e Bahia. O Espírito Santo ainda hoje é o principal produtor e, sozinho, responde por quase 44% da produção brasileira. Minas Gerais produz a maior diversidade de rochas, enquanto o Rio de Janeiro se destaca pela extração de pedra miracema e a Bahia pela extração de quartzitos maciços e travertinos, de acordo com a Tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição da produção de rochas por regiões e estados – 2005.

Região	Estado	Produção (t)	%	Tipo de Rocha
Sudeste	Espírito Santo	3.000.000	43,48	Granito e mármore.
	Minas Gerais	1.850.000	26,81	Granito, ardósia, quartzito, pedra sabão, pedra talco, serpentinito, mármore e basalto.
	Rio de Janeiro	250.000	3,62	Granito, mármore e Pedra Miracema.
	São Paulo	50.000	0,72	Granito, quartzito.
Nordeste	Bahia	400.000	5,80	Granito, mármore, travertino, arenito e quartzito.
	Ceará	360.000	5,22	Granito e Pedra Cariri.
	Paraíba	120.000	1,74	Granito e conglomerado.
	Piauí	90.000	1,30	Pedra Morisca.
	Pernambuco	80.000	1,16	Granito.
	Alagoas	40.000	0,58	Granito.
	Rio Grande do Norte	40.000	0,58	Mármore e granito.
Norte	Rondônia	30.000	0,44	Granito.
	Pará	10.000	0,15	Granito.
Sul	Paraná	200.000	2,90	Granito, mármore e outros.
	Santa Catarina	110.000	1,59	Granito e ardósia.
	Rio Grande do Sul	100.000	1,45	Granito e basalto.
Centro-Oeste	Goiás	170.000	2,46	Granito e quartzito.

Fonte: ABIROCHAS (2007).

Segundo a ABIROCHAS (2007), as exportações brasileiras de rochas ornamentais e de revestimento já há algum tempo vêm superando as expectativas geradas pelo setor no início de cada novo ano. Em 2006, o faturamento alcançado de 1,045 bilhão (Gráfico 5), pelo setor, com o comércio internacional, representa uma variação positiva de 32,30% comparativamente ao ano de 2005.

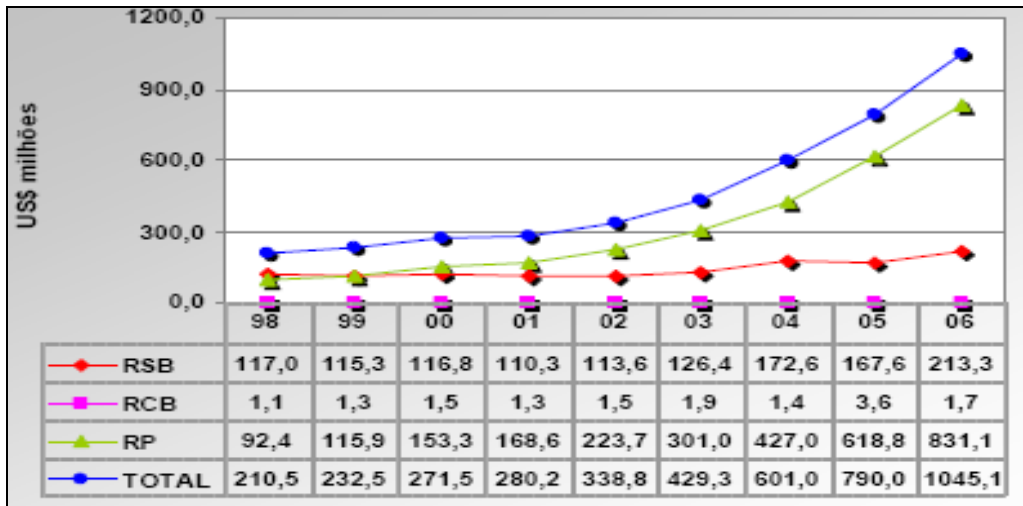


Gráfico 5 – Evolução do faturamento das exportações brasileiras de rochas ornamentais – 1997/2006.

Fonte: ABIROCHAS (2007).

O que se tem percebido é que setor de rochas ornamentais e de revestimento, no Brasil, também vem melhorando o seu *mix* de exportação, agregando valor ao produto final, e que, gradativamente, as exportações de rocha bruta (RB) vêm perdendo espaço para as exportações de rochas processadas (RP), tanto em volume (Gráfico 6), quanto em valor (Gráfico 7), para as exportações de rochas processadas (RP).

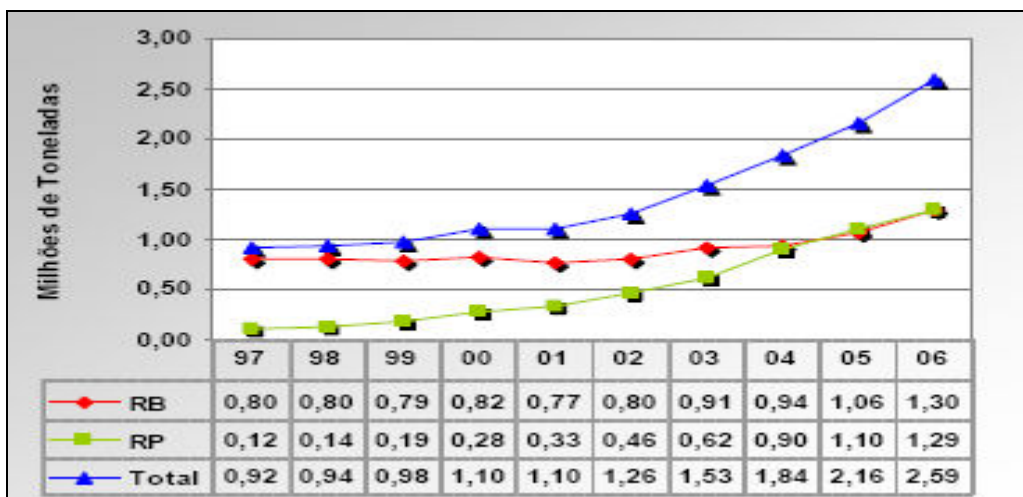


Gráfico 6 – Evolução do volume físico das exportações brasileiras de rochas ornamentais – 1997/2006.

Fonte: ABIROCHAS (2007).

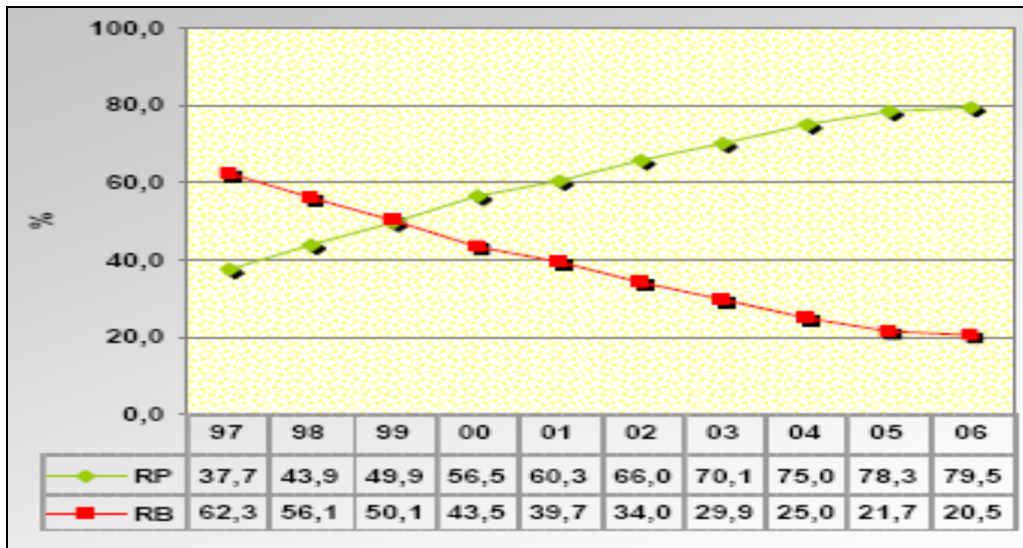


Gráfico 7 – Evolução das exportações brasileiras de rochas brutas e processadas – participação no faturamento – 1997/2006. Fonte: ABIROCHAS (2007).

Os Estados Unidos da América é o principal país de destino das vendas externas brasileiras, o que representou, em 2006, perto de 60,4% (ABIROCHAS, 2007) do total das receitas do setor de rochas ornamentais e de revestimento com as exportações, correspondendo a um faturamento da ordem de US\$ 631,8, de acordo com o Gráfico 8.

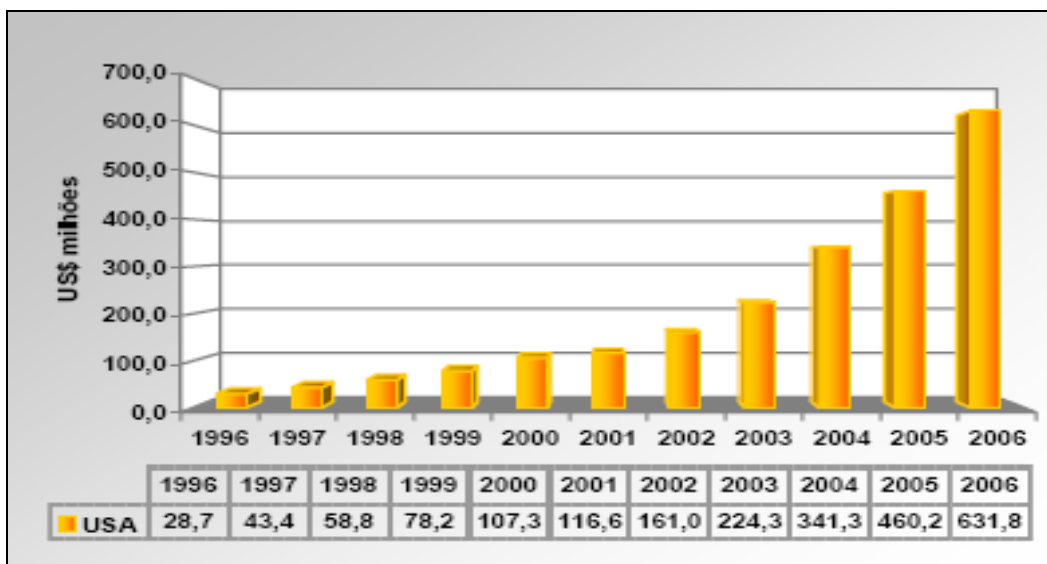


Gráfico 8 – Evolução do faturamento das exportações brasileiras de rochas ornamentais para USA – 1996/2006. Fonte: ABIROCHAS (2007).

O número de empresas exportadoras brasileiras vinha crescendo de modo significativo a cada ano, passando de 332 empresas, no ano de 1997, para 877, em 2003, porém a desvalorização cambial do dólar ocorrida nos últimos anos, fez com que as margens de lucratividade das empresas com as exportações diminuíssem, ocasionando assim, a partir de

2005m queda no número de empresas exportadoras para 731, conforme demonstrado no Gráfico 9.

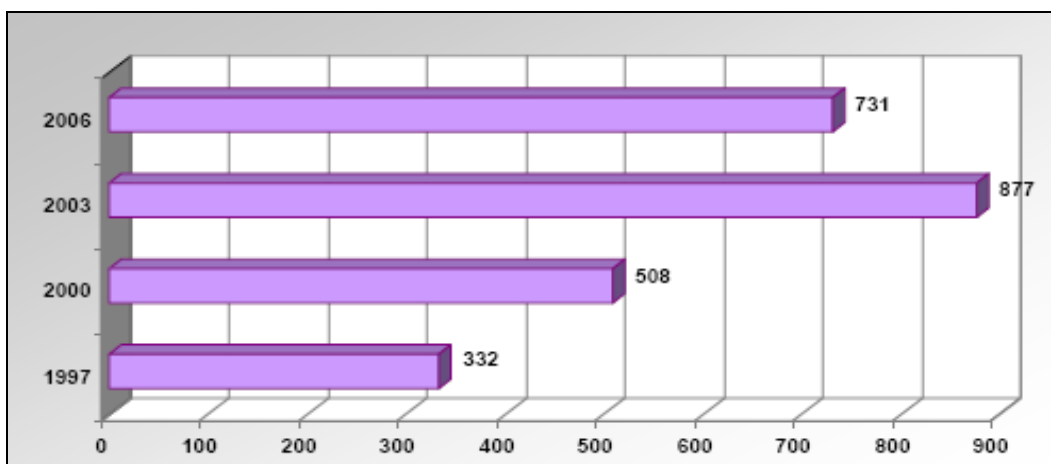


Gráfico 9 – Evolução do número de empresas brasileiras exportadoras de rochas – 1997/2006. Fonte: ABIROCHAS (2007).

De acordo com a ABIROCHAS (2007), nos últimos anos, destacaram-se, especialmente na pauta de exportação do setor de rochas ornamentais, aquelas empresas que operam com rochas processadas, contudo, ainda hoje, existe uma grande concentração de empresas exportadoras na Região Sudeste, principalmente, nos estados do Espírito Santo e São Paulo.

Os posto de trabalhos gerados com a atividade de exportação do setor de rochas ornamentais e de revestimento vem, ao longo dos anos, em franca ascensão (Gráfico 10), e estima-se que, em 2006, a atividade tenha gerado em torno 15.000 postos de trabalhos diretos, pois o setor de rochas é caracterizado principalmente pela intensiva aplicação de mão-de-obra.

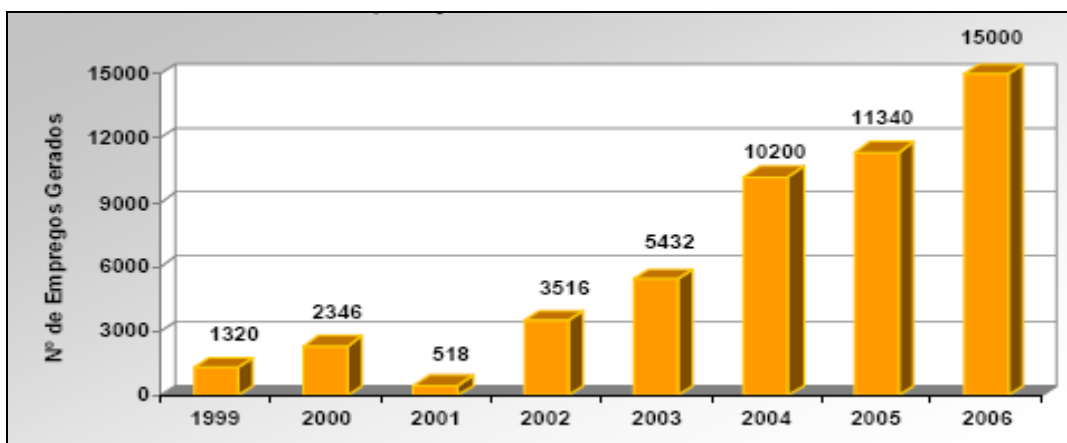


Gráfico 10 – Evolução do número de empregos diretos gerados pelas exportações brasileiras de rochas – 1999/2006. Fonte: ABIROCHAS (2007).

Historicamente, o Brasil não se caracteriza como grande importador. Compra, na maioria, produtos beneficiados, tais como: chapas de mármore e travertinos, sobretudo provenientes da Itália, Espanha e Grécia.

Com relação a importações de rochas ornamentais e de revestimento, a partir de 1999, inverteu-se uma tendência que predominou durante toda a década de 90, de que, a cada ano seguinte, ocorria incremento no montante importado. Saiu-se do patamar de US\$ 32,4 milhões importados, em 1998, para US\$ 19,4 milhões, em 2000, permanecendo até 2005 sem grandes variações, como apresentado no Gráfico 11.

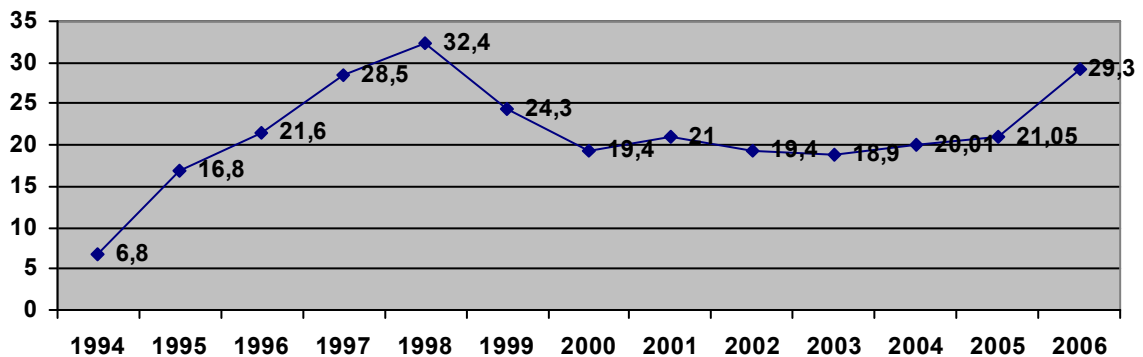


Gráfico 11 – Evolução das importações brasileiras de rochas ornamentais – 1994/2006.  
Fonte: ABIROCHAS (2007).

No entanto, a desvalorização cambial do US\$ dólar e o aquecimento do mercado interno, fizeram com que a taxa de crescimento das importações brasileiras de rochas ornamentais, em 2006, superasse a taxa de crescimento das exportações (ABIROCHAS, 2007).

Tal fato fez retornar, em 2006, as importações a números próximos do ano de 1998, alcançado a marca de US\$ 29,3 milhões, o que corresponde a 61,8 milhões de toneladas importadas. Mantendo-se a atual base cambial, a tendência, segundo a ABIROCHAS (2007), é de que as importações, em 2007, continuem crescendo no Brasil, devendo superar os números alcançados em 1998.

## 2.6 O Setor de Rochas Ornamentais no Estado do Ceará

A crescente participação do setor de rochas ornamentais e de revestimento na mineração pode ser considerada como um dos pontos mais marcantes da produção mineral brasileira, na década de 90. O Ceará, em particular, com uma extensa variedade de rochas para fins ornamentais, com grande potencial de comercialização, contribuiu para o aumento da produção nacional.

Foi a partir do “Projeto Pedras Ornamentais nas Regiões Norte-Noroeste, Leste e Oeste do Estado do Ceará”, executado pela CEMINAS, iniciado em 1982 e concluído em 1987, que as primeiras referências sobre rochas ornamentais, no Estado do Ceará, foram conhecidas.

Em 1983, a CEMINAS protocolou no 10º Distrito do DNPM os primeiros requerimentos para pesquisa de granito no Estado do Ceará. A partir de 1987, por iniciativa do Governo do Estado e da CEMINAS, as pesquisas geológicas foram intensificadas com o objetivo de selecionar, dentro do grande potencial geológico do estado, as jazidas de rochas ornamentais favoráveis à exploração técnico-econômica.

O *boom* do setor de rochas ornamentais, no Ceará, ocorreu entre 1990 e 1995, quando, em 1993, o governo estadual, visando impulsionar o desenvolvimento do segmento de rochas ornamentais, criou o “Pólo Granitero do Ceará”, contando com incentivos fiscais do Fundo Constitucional do Nordeste (FNE), gerenciado pelo Banco do Nordeste do Brasil S/A.

O pólo foi criado tendo como metas prioritárias a aplicação de tecnologia de lavra moderna e a instalação de máquinas e equipamentos de beneficiamento de última geração, industrializando produtos acabados competitivos.

Naquela época, instalaram-se no estado cerca de 40 empresas, entre indústrias de beneficiamento e indústrias de extração, propiciando, juntas, a geração de 3.120 empregos diretos e indiretos, beneficiando, mensalmente, 40 mil metros quadrados (m<sup>2</sup>) de granito (CARVALHO, 2003).

Muitas dessas empresas enfrentaram sérias dificuldades, logo após sua implantação e, de acordo com a avaliação de Braz e Amaral (1996 apud BEZERRA, 2000, p.), as razões dessas dificuldades, vivenciadas pelas empresas cearenses do setor, deveram-se ao fato de:

Os projetos terem sido implantados, em sua quase totalidade, por empresas que não dispunham de experiência da atividade, de garantia de suprimento de matéria-prima, de domínio da tecnologia e de conhecimento de mercado. Além disso, houve falha na concepção de alguns projetos e excesso de otimismo quanto ao desempenho do setor. Em consequência da combinação desses elementos, acrescida de fatores conjunturais desfavoráveis, resultantes da política de ajuste da economia, algumas empresas enfrentaram sérias dificuldades ou tiveram que paralisar suas atividades.

Bezerra (2000) observa que mesmo com todas as dificuldades enfrentadas pelas empresas do setor algumas conseguiram superar os obstáculos e estão se firmando no mercado, o que significa que algumas estratégias adotadas estão sendo bem sucedidas, abrindo espaço para um melhor horizonte da atividade mineradora.

A partir de 1988, as rochas ornamentais e de revestimento, em especial, os granitos, entraram efetivamente na pauta de exportação do Ceará, porém mesmo já fazendo parte dessa pauta há certo tempo, segundo dados do SECEX/MDIC (2007), pode-se, ainda hoje, considerá-la como tímida, correspondendo somente a 0,98% do total das exportações do estado.

Em 2003, o Ceará já contava com 46 teares e 5 talhas (blocos horizontais de grande porte), além de 63 marmorarias, produzindo, aproximadamente, 220 mil toneladas/ano de pedras ornamentais e de revestimento, o que significa dizer que o setor embolsa, no ano, cerca de US\$ 3 milhões. Do total das pedras ornamentais produzidas no estado, 85% são granitos e 15% são naturais (pedra cariri), sendo o produto encontrado principalmente na região do Cariri, gerando cerca de seis mil empregos diretos e indiretos. (SIMAGRAM-CE, 2007).

O estado possui uma geologia bastante favorável para rochas ornamentais, onde 75% do território é constituído por embasamento cristalino, o qual oferece um condicionamento favorável principalmente à ocorrência de granitos. Encontra-se, também no estado, ocorrências de mármore, quartzitos, calcários sedimentares e metamórficos, conglomerados e arenitos conglomeráticos. No Quadro 6, apresentam-se as principais jazidas localizadas no estado.

Município da jazida	Tipo de ocorrência
Alcântaras	Granito Vermelho Filomena.
Meruoca	Granitos Rain Forest e Verde Ceara
Massapê	Granitos Meruoca Clássico, Verde Meruoca, Verde Ventura e Amarelo Massapê.
Santa Quitéria	Granitos Branco Ceará, White Bee, Branco Santa Quitéria, Juparaná Montiel e Juparaná Light.
Forquilha/Sobral	Granitos Red Dragon, Rosa Iracema, Branco Savana, Rosa Olinda, Red Symphony, Aurora Tropical e Yellow Tropical.
Cariré/Varjota	Granito Cinza Prata.
Itapipoca	Granitos Verde Amazonas e Verde Itapipoca.
Aracoiaba	Granitos Petro Ceará e Golden Fóssil.
Itapiúna	Granito Preto Itapiúna.
Boa Viagem	Granito Branco Boa Viagem.
Pedra Branca	Granitos Casa Blanca, Falésia, Juparaná Delicato, Branco Ártico e Golden Ártico.
Banabuiú	Granitos Branco Astro e Branco Banabuiú.
Tejussuoca	Granito Branco Cemoara e Yellow Cemoara.
Irauçuba	Granito Branco Nevasca.
Caridade	Granitos Coliseum Gold e Coliseum Green
Marco	Granitos Green Glaxy, Verde Pantanal e Pantanal Light
Amontada	Granito Kinawa Gold.
Santana do Acaraú	Conglomerado Caravvagio e arenito conglomerático Bordeaux Sanatana e Mantenga.
Parambu	Conglomerados Ju Bordeaux e Bordeaux Terracota
Limoeiro do Norte	Mármore Bege Capri, San Marino e Blue Marine
Santana do Cariri/Nova Olinda	Clacáreio Sedimentar – Pedra Cariri

Quadro 6 – Localização das jazidas de rochas ornamentais no Ceará. Fonte: DNPM/10<sup>o</sup> Distrito/CE (2007).

Os dados do DNPM/10<sup>o</sup> Distrito/CE inerentes aos relatórios de pesquisa e de lavra, em 2004, o Ceará totalizava uma reserva medida de 856.942.020 m<sup>3</sup> e reserva indicada de 425.323.037 m<sup>3</sup>, conforme apresentadas na Tabela 6 e aprovada pelo DNPM.

Tabela 6 – Reservas de rochas ornamentais aprovadas pelo DNPM-CE – 2004.

Substância	Reserva (m <sup>3</sup> )	
	Medida	Indicada
Diorito	20.326.642	2.746.860
Gnaisse	73.052.478	10.907.951
Granito	647.272.865	379.685.296
Mármore	1.533.914	197.468
Monzonito	3.447.813	2.999.908
Riolito	62.755.875	5.040.000
Outros	48.552.433	23.745.554
<b>Total</b>	<b>856.942.020</b>	<b>425.323.037</b>

Fonte: DNPM/10<sup>o</sup> Distrito/CE. Dados atualizados até 22/12/2004 (2007).

O Ceará, mesmo apresentando condicionamento favorável à ocorrência litológica, quanto à sua produção, se comparada aos maiores estados produtores, pode ser considerado um produtor aquém do esperado. Sua produção de blocos não são suficientes para abastecer as usinas de beneficiamento aqui instaladas. Isto, em grande parte, deve-se à falta de conhecimento geológico dos depósitos (jazidas) e à ausência, nas pedreiras, de pesquisa



mineral de detalhe, que possibilite associar as características da jazida com o método e tecnologia mais adequados à lavra.

Ademais, apesar das dificuldades ainda hoje enfrentadas pelo setor de rochas ornamentais, o Ceará ocupa o 4º (quarto) lugar no Brasil e o segundo na Região Nordeste, entre os estados produtores, ficando atrás apenas da Bahia. Atualmente, observa-se que o aprimoramento da técnica de extração no estado se encontra em um estágio de evolução tecnológica, o que se leva a acreditar que, num futuro próximo, a capacidade de produção do estado possa ser bem maior.

O estado possui hoje um moderno parque industrial para beneficiamento de rochas ornamentais, com uma produção mensal de, aproximadamente, 98.000 m<sup>2</sup> de chapas e ladrilhos. As empresas Granos e Imarf são as líderes do setor de beneficiamento no estado, juntas possuem uma capacidade instalada de 43.000 m<sup>2</sup>/mês, o que representa 43 % da capacidade total existente no estado, como demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 – Empresas de beneficiamento de rochas ornamentais no Ceará – 2004.

Empresa	Município	Teares	Talha Blocos	Origem		Produção média mensal (m <sup>2</sup> )
				Nacional	Importado	
Tecmagran	Fortaleza	02	--	02	--	4.000
Imarf	Caucaia	02	--	--	02	18.000
Granos	Caucaia	10	--	10	--	25.000
Multigran	Caucaia	02	--	02	--	4.000
Marfort	Caucaia	02	--	02	--	4.000
Rochetec	Aquiraz	04	--	04	--	6.000
ST Rochas	Aquiraz	02	--	02	--	4.000
Inbrasma	Sobral	10	--	10	--	10.000
Cigrama	Maracanaú	06	--	06	--	11.000
Capivara	Horizonte	--	05	05	--	4.000
Mont	Horizonte	--	01	--	01	4.000
Litominas	Horizonte	--	05	05	--	4.000
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>11</b>	<b>38</b>	<b>02</b>	<b>98.000</b>

Fonte: Sindicado da Indústria de Mármore e Granito do Estado do Ceará (SIMAGRAN-CE, 2007).

As exportações do setor de rochas ornamentais e de revestimento no estado podem ser consideradas, em 2006, como boas se comparadas ao que foi exportado em 2005. Em 2006, o produto granito talhado/serrado foi um dos que obteve as maiores taxas de crescimento na pauta de exportação do estado, com um incremento de 67,60% no valor exportado, em relação ao ano anterior (Tabela 8), ficando atrás somente dos produtos de cimentos não pulverizados e consumos de bordo, que conseguiram crescimento de 272,54% e 136,18% respectivamente.

Se no ano de 2005 o setor alcançou a marca de US\$ 5,5 milhões de dólares para 7,7 toneladas de granito talhado/serrado exportadas, em 2006 atingiu a marca de US\$ 9,3 milhões de dólares para 10,29 toneladas. Tal fato vem atestar que o setor aos poucos está voltando a sua normalidade e superando o ocorrido em 2005, onde, a saída do importado chinês, ocasionou queda na pauta das exportações cearenses de rochas ornamentais e de revestimento de cerca de - 44,4% em relação a 2004 (SIMAGRAN-CE, 2007).

Tabela 8 – Exportações por produtos e itens selecionados – Ceará – jan-dez/2005-2006 (\*).

Produtos e itens selecionados	Jan-Dez/2005		Jan-Dez/2006		Var.% 06/05	
	Valor	Kg	Valor	Kg	Valor	Kg
Calçados e partes	205.201.199	18,20 t	237.714.309	20,57 t	15,84	13,02
Castanha de caju	136.506.184	30,50 t	136.161.472	31,37 t	- 0,25	2,85
Couros e peles	127.366.823	21,66 t	131.339.246	18,98 t	3,12	-12,37
Têxteis	122.682.181	34,19 t	123.292.745	32,04 t	0,50	-6,28
Camarão	62.077.085	15,16 t	51.243.369	12,82 t	-17,44	-15,44
Frutas	44.629.998	91,13 t	49.453.980	101,35 t	10,81	11,21
Produtos						
Metalúrgicos	50.869.877	94,91 t	42.714.363	53,39 t	-16,03	-43,75
Lagosta	44.004.983	1,33 t	36.697.662	0,91 t	-16,61	-31,58
Ceras vegetais	21.284.599	8,25 t	24.881.165	9,50 t	16,90	15,15
Consumo de bordo	6.847.498	21,94 t	16.172.100	44,97 t	136,18	104,97
Material de transporte	18.073.102	18,15 t	12.672.620	12,23 t	-29,88	-32,62
Granito Talhado ou Serrado	5.585.233	7,70 t	9.360.725	10,29 t	67,60	33,64
Sucos de Frutas, Prods. Hortícolas, não Fermentados.	6.769.901	7,40 t	9.128.857	9,03 t	34,84	22,03
Vestuário	25.756.506	1,96 t	8.988.796	0,71 t	-65,10	-63,77
Cimentos não Pulverizados	1.616.569	61,36 t	6.022.312	190,41 t	272,54	210,32
Demais Produtos	51.178.318	71,36 t	61.201.355	68,61 t	19,58	-3,85
<b>Totais</b>	<b>930.450.056</b>	<b>505,20 t</b>	<b>957.045.076</b>	<b>617,18 t</b>	<b>2,86</b>	<b>22,15</b>

Fonte: SECEX/ MDIC (2007). (\*) Valor em US\$ 1,00/FOB.

Segundo o presidente do SIMAGRAN-CE, as importações de rochas ornamentais e de revestimento no estado, podem ser consideradas como irrisórias, se comparadas ao exportado pelo setor, e se resumem principalmente a importação de insumos, onde em 2005 o total importado correspondeu somente 5% do valor exportado.

Nos últimos anos, o governo estadual vem desenvolvendo esforços para incentivar a participação de empresários locais em atividades produtivas de mineração e beneficiamento. Com isso, o setor de rochas ornamentais e de revestimento foi um dos setores que mais cresceu no Estado do Ceará, nos últimos anos, com um investimento de, aproximadamente,

US\$ 108 milhões, em tecnologia de ponta, principalmente no segmento industrial de beneficiamento (SIMAGRAN-CE, 2007).

O SIMAGRAM também vem realizando ações no sentido de incrementar a participação do setor de rochas ornamentais e de revestimento no mercado mundial de rochas, atraindo missões internacionais para o Ceará com o objetivo de conhecer o nosso produto, além de incentivar a participação dos empresários locais nas feiras internacionais existentes.

## **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

No desenvolvimento de uma pesquisa científica, o pesquisador segue orientação metodológica apoiada na utilização de princípios e técnicas. Tendo em vista a multiplicidade de técnicas existentes e para melhor explicitar os procedimentos metodológicos utilizados na condução deste estudo, elegeu-se esta premissa como objetivo da presente seção.

### **3.1 Método**

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 83), método “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (conhecimentos válidos e verdadeiros), traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Sendo assim, o método leva a identificar a forma pela qual se chega a determinado fim ou efeito. É a forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema e assim estudá-lo ou explicá-lo.

Segundo ainda Lakatos e Marconi (1991, p. 106), os métodos científicos podem ser classificados, quanto ao nível de abstração, em dois tipos: métodos de abordagem (indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético) – que se caracterizam por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade, e métodos de procedimento (histórico, comparativo, monográfico, estatístico, tipológico e funcionalista) – que correspondem às etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita, em termos de explicação geral dos fenômenos, menos abstratos.

O estudo em pauta tem como ponto de partida as teorias de internacionalização das empresas, cujos preceitos são canalizados para o caso específico do setor de rochas ornamentais e de revestimento, procurando averiguar o grau de internacionalização em que ele se encontra.

Nesse sentido, com relação aos métodos de abordagem, conclui-se ser o método indutivo o que melhor se adequa à consecução dos objetivos propostos neste trabalho, pois, no método, a aproximação dos fenômenos caminha, geralmente, para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias.

Quanto aos métodos de procedimentos, deduz-se que o método comparativo é o que atende, de forma adequada, às necessidades de investigação deste estudo, pois, a partir de estudo comparativo entre as empresas do setor, procura-se verificar similitudes e divergências encontradas em seu processo de internacionalização.

## **3.2 Tipo de Pesquisa**

Escolher e definir o tipo de pesquisa certa a ser adotada em um trabalho científico é fator primordial para se obter sucesso. Não se procura, aqui, trazer à tona o debate das vantagens e desvantagens contidas nos diversos tipos de pesquisas encontradas na literatura. O que se procura, na abordagem, é que a escolha se fundamente nos objetivos e na natureza do estudo.

### **3.2.1 Quanto aos Objetivos**

Segundo Gil (1991) e Trivinos (1987), quanto aos objetivos gerais, a pesquisa pode ser classificada em três grandes grupos: exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa do tipo exploratória possibilita ao investigador adquirir maior experiência e familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu objetivo principal é o aprimoramento das idéias e ou a descoberta de intuições. O planejamento é flexível, de modo a possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 1991).

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

Já as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial descrever as características do objeto estudado, não se preocupando com o porquê das fontes do fenômeno e sim em apresentar suas características. Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira (GIL, 1991).

Sua característica mais significativa é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como: o questionário e a observação. As pesquisas do tipo descritivas incluem a maioria daquelas desenvolvidas pelas Ciências Humanas e Sociais, tais como: pesquisas de opinião, mercadológicas, levantamentos socioeconômicos e psíquicos.

As pesquisas do tipo explicativas são as mais complexas. Pretendem identificar os fatores que contribuem para a ocorrência e o desenvolvimento do fenômeno. Para Gil (1991), este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica a razão, o porquê das coisas e, por esse motivo, está mais sujeita a erros.

A maioria das pesquisas do tipo explicativas utiliza-se do método experimental, que possibilita a manipulação e o controle das variáveis, com o objetivo de identificar qual variável independente é determinante da causa da variável dependente, ou do fenômeno em estudo.

Este trabalho tem como objetivo final descrever e analisar o processo de internacionalização do setor de rochas ornamentais e de revestimento cearense, de forma a aumentar o conhecimento sobre o tema proposto, permitindo sua análise sob nova perspectiva. Sendo assim, esta pesquisa se enquadra no tipo exploratória/ descritiva.

### 3.2.2 Quanto aos Procedimentos e Fontes de Informação

Em linhas gerais, quanto ao procedimento a ser adotado para a coleta e análise de dados, pode-se classificar em dois grandes grupos: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel (bibliográfica e documental) e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas (experimental, *ex-post-facto*, levantamento, estudo de caso, pesquisa de campo, pesquisa-ação e participante) (GIL, 1991).

Segundo Oliveira (1997, p 117), “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes contribuições científicas que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”. É desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos.

A pesquisa do tipo documental assemelha-se, em muito, à bibliográfica, com a diferença de que, enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a outra se vale de materiais que ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 1991).

A pesquisa do tipo experimental consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto, sendo mais utilizada nas Ciências Físicas. Gil (1991) relata, de maneira geral, que o experimento representa o melhor exemplo de pesquisa científica.

A pesquisa *ex-post-facto* baseia-se nos princípios da pesquisa experimental, porém com a diferença de que o pesquisador não pode controlar ou manipular as variáveis. Muito utilizada nas Ciências Sociais por permitir a consideração dos fatores históricos fundamentais para a compreensão das estruturas sociais (GIL, 1991).

A pesquisa do tipo levantamento caracteriza-se por interrogar diretamente as pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. A partir da solicitação de informações a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado, e mediante a análise quantitativa, obtêm-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Esta modalidade de pesquisa

não é indicada quando se tratar de problemas complexos, exigindo uma profundidade maior (GIL, 1991).

Segundo Forte (2006), o estudo de caso refere-se à situação, entidade ou conjunto de entidades, que têm o mesmo comportamento ou apresentam idêntico perfil. Esta pesquisa é caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos e, em geral, objetiva colaborar com a tomada de decisões sobre o problema estudado, indicando possibilidades para sua modificação.

Já a pesquisa de campo é uma investigação empírica, realizada no local onde ocorre o fenômeno e, por meio dela, procura-se buscar a informação diretamente com a população pesquisada, sendo muito utilizada nas pesquisas do tipo exploratória e descritiva.

Para Forte (2006), a pesquisa de campo tem amplitude maior que o estudo de caso, porém sendo menos profunda que este. Já a pesquisa de laboratório é realizada em local circunscrito, do tipo simulação em computador.

Thiollent et al. (1985 apud GIL, 1991) dizem que a pesquisa do tipo ação pressupõe a intervenção participativa do pesquisador na realidade. Guarda estreita vinculação com uma ação ou resolução de um problema coletivo, em que os pesquisadores e participantes, representativos da situação ou problema, estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Na pesquisa do tipo participativa, a população pesquisada tem participação efetiva no processo de geração de conhecimento. Para Thiollent et al. (1985 apud GIL, 1991), é um tipo de pesquisa voltada para as necessidades básicas do indivíduo e, em especial, para as classes mais carentes, nas estruturas sociais contemporâneas.

Nesse sentido, quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, o estudo utilizou-se da pesquisa bibliográfica para levantamento de informações técnicas sobre o assunto desejado e pesquisa de campo como forma de buscar a informação onde ocorre o fenômeno, diretamente com a população pesquisada.



### **3.2.3 Quanto à Natureza dos Dados**

Quanto à natureza dos dados, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativa e qualitativa. A primeira remete-se a uma explanação das causas, por meio de medidas objetivas, testando hipóteses e utilizando-se, basicamente, da estatística. Já a segunda preocupa-se com a compreensão do fenômeno, considerando o significado que outros dão às suas práticas.

De acordo com Forte (2006), nas pesquisas do tipo quantitativas, existe a predominância dos métodos estatísticos, com a utilização de variáveis bem definidas e cálculos, empregando-se estatísticas descritivas e/ou inferenciais. Já no caso da pesquisa qualitativa, há predominância de classificações, de análise mais dissertativa, de menos cálculos. Como numa pesquisa sempre haverá explicações sobre fenômenos, cálculos e resultados quantitativos, as pesquisas têm, em si, os dois métodos em franco intercâmbio.

Não obstante o presente estudo apresentar, principalmente, características da pesquisa qualitativa, com relação à natureza da análise das variáveis, a investigação recebeu o enfoque de óticas complementares, quantitativas e qualitativas, objetivando uma maior compreensão dos dados obtidos.

## **3.3 Universo e População da Pesquisa**

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 223), “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum” e, amostra, “é uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo; um subconjunto do universo”.

O universo de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado; deve estar em consonância com o objetivo da pesquisa e possibilitar ao pesquisador conseguir dados factíveis de serem analisados.

Sendo assim, a população de estudo foi definida como sendo as empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento, vinculadas ao Sindicato das Indústrias de Mármore e Granito (SIMGRAN) do Estado do Ceará, e que exportam, segundo dados obtidos do SIMAGRAN-CE (2007), disponíveis na *Internet*.

Do universo composto de 15 empresas vinculadas ao SIMAGRAN (2007), foram selecionadas todas as seis firmas que possuem atividades com mercado internacional. Às empresas constante da população são: Granos Granitos do Nordeste S/A; S T Rochas Brasileiras Ltda; Granistone S/A; Imarf Granitos S/A; Rochetec - Tecnologia em Rochas Ornamentais Ltda; e Ailec Indústria e Comércio Ltda.

Como uma das seis empresas não se pronunciou mesmo após diversas tentativas do pesquisador, foram analisados os processos de internacionalização de cinco das empresas que compõem a população pesquisada.

### **3.4 Coleta de Dados**

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 165), a coleta de dados consiste na “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas”, com a finalidade de obtenção dos dados necessários a serem utilizados na pesquisa.

Nesta pesquisa, o trabalho fez uso de dois tipos de dados: dados primários e dados secundários.

#### **3.4.1 Dados Primários**

Segundo Castro (1977), os dados primários referem-se ao levantamento de fontes de informação concreta, sem interferência de agentes internos ou externos e com o objetivo de embasar um estudo via pesquisa. São os dados elaborados pelo pesquisador com o estudo, ou

seja, aquela informação específica que se procura com a finalidade de atingir a(os) objetivos da pesquisa.

Neste estudo, os dados primários foram levantados em setembro de 2007 por meio de entrevista estruturada a partir de questionário elaborado pelo autor e apresentado no apêndice, o qual foi utilizado no levantamento de informações com os executivos das empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento, no Estado do Ceará.

A entrevista foi efetuada por meio de contato pessoal (quatro empresas) do pesquisador com o pesquisado, em seu próprio ambiente de trabalho, e em um caso, por correio eletrônico, em virtude da distância e indisponibilidade do entrevistado. Foi também utilizado contato por telefone quando da necessidade de esclarecer dúvidas existentes.

### **3.4.2 Dados Secundários**

Para Castro (1977), os dados secundários são fontes internas de informação da unidade de pesquisa. São aqueles dados que foram tratados por outra pessoa, que não o pesquisador, e que estão à disposição para a devida utilização.

Neste estudo, os dados secundários foram coletados por rastreamento bibliográfico da literatura existente, pela qual foi efetuada revisão bibliográfica, possibilitando ao pesquisador tomar conhecimento sobre o “estado de arte” no que se refere ao tema pesquisado.

Essa revisão contemplou artigos internacionais e nacionais sobre o processo de internacionalização de firmas, focando, em sua maior parte, a teoria de internacionalização e o grau de internacionalização das empresas.

Também foi usada pesquisa documental de relatórios e documentos produzidos internamente pelas empresas e ou disponibilizados por órgãos de classes tais como: Federação da Indústria do Estado do Ceará (FIEC), Centro Internacional de Negócios (CIN), Sindicato da Indústria de Mármore e Granito do Estado do Ceará (SIMAGRAN), Sindicato da Indústria de Extração e Beneficiamento de Mármore, Granitos Ornamentais, Cal e Calcários do Estado

do Espírito Santo (SINDIROCHAS) e Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais (ABIROCHAS).

### **3.5 Instrumento de Coleta de Dados**

#### **3.5.1 Entrevista Estruturada**

Aquela em que o entrevistador segue roteiro estabelecido, em que as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Realiza-se de acordo com formulário elaborado, efetuado, de preferência, com pessoas selecionadas de acordo com um plano (RUDIO, 1986).

Nesse sentido, a entrevista foi dirigida ao presidente da empresa e/ou responsável pela área de negócios internacionais, utilizando-se de questionário estruturado, apresentado no apêndice, de questões fechadas, procurando assegurar a equivalência das diferentes opiniões e atitudes, com a finalidade de compará-las.

Inicialmente, foi aplicado um pré-teste com uma empresa do setor, buscando-se, além da confirmação da validade da pesquisa, também referendar aspectos relativos ao entendimento das perguntas, abrangência do assunto tratado, quantidade de perguntas e, finalmente, a inconsistência ou complexidade das questões.

#### **3.5.2 Análise Documental**

A análise documental ou “fontes de papel”, segundo Gil (1991), corresponde à utilização de arquivos históricos, registros estatísticos, diários, biografias, jornais, revistas, etc.

Nesta pesquisa, a análise documental não se restringe ao uso de fontes de informações obtidas nas bibliotecas, mas também a partir de relatórios publicados por consultores do setor.

### **3.6 Tratamento dos Dados**

De posse das informações coletadas e objetivando atender aos requisitos propostos da análise do processo de internacionalização do setor de rochas ornamentais e de revestimento, no âmbito do setor graniteiro cearense, inicialmente, foi efetuado exame do material coletado, em que foram submetidos os dados a uma verificação crítica pelo autor, a fim de detectar possíveis falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que podem prejudicar o resultado da pesquisa, sendo, em seguida, categorizados, relacionados, mediante codificação, e transformados em símbolos, para serem tabelados e contados.

Por fim, realizou-se a tabulação, onde os dados foram dispostos em tabelas, sendo possível verificar assim a inter-relação entre eles, possibilitando, dessa forma, melhor compreensão e interpretação. Para facilitar o manuseio dos dados, foi utilizada a planilha eletrônica Excel, da Microsoft.

### **3.7 Técnica de Análise de Dados**

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p.167), “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”.

É durante a análise, que acontece a tentativa do pesquisador de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa e efeito, produtor e produto, oposição de correlações, de análise de conteúdo, etc. (TRUJILLO et al., 1974 apud LAKATOS; MARCONI, 1991).

Na literatura encontramos diversas técnicas para análise de dados, cabe ao pesquisador escolher aquela que melhor se adapta ao objeto do estudo. Segundo Matos e Viera (2001) podemos classificar estas técnicas em três: análise de discurso, análise de conteúdo e análise estatística.

Para Vergara (2005) a análise de conteúdo é utilizada no tratamento de dados que visa identificar o que vem sendo dito acerca de determinado tema, já a análise de discurso é definida como um método que pretende não somente apreender como uma mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido.

Segundo Bardin (*in*: MINAYO, 1992), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Para Bauer (2004), a técnica de análise de conteúdo compõe-se de três grandes etapas:

- A pré-análise;
- A exploração do material;
- O tratamento dos resultados e interpretação.

A primeira etapa é uma fase de organização, que pode utilizar vários procedimentos, tais como: leitura flutuante, hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação. Na segunda etapa os dados são codificados a partir das unidades de registro. Na última etapa se faz a categorização, que consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns (BAUER, 2004).

No estudo são encontradas as três etapas propostas por Bauer (2004). Inicialmente foram selecionados os livros, os textos e documentos a serem utilizados no estudo, frente aos pressupostos levantados e ao objetivo principal estabelecido. Em seguida, efetuou-se à identificação de todo material coletado com os núcleos temáticos do estudo. Possibilitando então estabelecer às conclusões, com base nos resultados obtidos no estudo.

No estudo a análise dos dados foi realizada a partir de tabelas de interpretação, as quais foram construídas a partir dos dados coletados durante a pesquisa e com objetivo de estabelecer as relações entre as variáveis estudadas, e entre estas e o problema de pesquisa.

No que concerne aos dados para análise do processo de internacionalização do setor de rochas ornamentais e de revestimento no estado, foram utilizados os seguintes vetores:

**Teorias de Internacionalização X Grau de Internacionalização:** dentro desta ótica e a partir do modelo das principais teorias de internacionalização, acrescida do modelo adotado por Sullivan para medir o grau de internacionalização, foi realizada análise comparativa dos dados, ensejando averiguar se existe relação entre ambos (Teoria e Internacionalização/Grau de Internacionalização) e o desempenho das empresas do setor;

**Motivos para Internacionalização X Barreiras a Internacionalização X Ações e Estratégias Adotadas para Internacionalização:** dentro dessa ótica e a partir das principais teorias inerentes ao processo, procurou-se identificar os motivos que levam as empresas à internacionalização, as barreiras encontradas no processo, as ações que foram adotadas para superá-las, além das estratégias utilizadas pelas empresas para internacionalizarem-se.

### **3.8 Seleção das Variáveis**

A partir da revisão da literatura e dos estudos sobre o processo de internacionalização das empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento, tornou-se possível visualizar as variáveis adequadas a serem estudadas por este trabalho, de forma que houvesse coerência com os fins a que se propõe a pesquisa diretiva desta Dissertação.

Desse modo, elaborou-se questionário (apresentado no apêndice) para medir o grau de internacionalização, segundo o modelo adotado por Sullivan (1994), bem como para identificar os modos de internacionalização adotados pelas empresas do setor, possibilitando uma avaliação comparativa entre elas. As variáveis consideradas para este estudo seguem apresentadas no Quadro 7.

	<b>Variáveis</b>
<b>Caracterização da Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ano de início das atividades</li> <li>▪ Estrutura do capital</li> <li>▪ Faturamento anual</li> <li>▪ Distribuição das vendas por mercado consumidor.</li> </ul>
<b>Negócios Internacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ano de início da atividade internacional</li> <li>▪ Atividades internacionais exercidas pela empresa</li> <li>▪ Ativos no exterior</li> <li>▪ Forma escolhida pela empresa para entrar em mercados internacionais</li> <li>▪ Estágio atual da empresa em relação ao comércio internacional</li> <li>▪ Existência de departamento especializado em negócios internacionais</li> <li>▪ Cargo do principal responsável pelos negócios internacionais</li> <li>▪ Experiência do principal responsável pelos negócios internacionais da empresa na atividade</li> <li>▪ Estágio de comprometimento das exportações no decorrer dos anos</li> <li>▪ Comprometimento das exportações em relação ao faturamento no decorrer dos anos</li> <li>▪ Forma de surgimento da primeira oportunidade de exportação</li> <li>▪ Mercados que a empresa considera como sendo os mais importantes para os negócios</li> <li>▪ País(es) de destino da primeira exportação</li> <li>▪ País(es) de destino das exportações atualmente</li> <li>▪ Motivos que impulsionaram a empresa para atividade em negócios internacionais</li> <li>▪ Barreiras identificadas pela empresa para sua internacionalização</li> <li>▪ Ações adotadas pela empresa para se adaptar ao ambiente competitivo internacional</li> <li>▪ Resultados obtidos e ou esperados com a internacionalização.</li> </ul>

Quadro 7 – Variáveis do estudo. Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Com relação aos indicadores de medição do grau de internacionalização das empresas, é importante ressaltar que não se tentou, neste estudo, usar uma metodologia igual à da construção da escala DOI<sub>INTS</sub>, adotada por Sullivan (1994), já que parte das informações demandadas pelos indicadores não é disponibilizada pelas empresas e os dados necessários para identificação da experiência internacional (TMIE) da alta gerência não foram possíveis de serem obtidos.

Por essas razões, optou-se pela adequação do modelo adotado por Sullivan, com o objetivo de melhor aproximá-lo à realidade do setor de rochas ornamentais e de revestimento, do qual se faz uso neste trabalho, no intento de medir o grau de internacionalização das empresas, de acordo com o que segue no Quadro 8:



<b>GIN = VETV + ATTA + SETS + DPOI + EIE</b>	
<b>GIN</b>	Escala do grau de internacionalização
<b>VETV</b>	Vendas externas/total de vendas
<b>ATTA</b>	Ativos da empresa no exterior/total de ativos
<b>SETS</b>	Número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias
<b>DPOI</b>	Dispersão psíquica das operações internacionais
<b>EIE</b>	Experiência internacional da empresa.

Quadro 8 – Fórmula do grau de internacionalização (2007). Fonte: Sullivan (1994). Elaborado pelo autor.

A seguir, os indicadores selecionados:

- vendas externas/total de vendas: denota a participação do faturamento da empresa com as exportações, no faturamento total. Considera-se que, quanto maior o valor desse indicador, mais internacionalizada a empresa;
- ativos da empresa no exterior/ativos totais da empresa: revela a participação dos ativos da empresa no exterior, sobre os ativos totais da empresa. Considera-se que, quanto maior o valor desse indicador, mais internacionalizada a empresa;
- número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias : obtido pela soma simples do número de subsidiárias da empresa, fora do país, dividido pela quantidade total de subsidiárias: Considera-se que, quanto maior o valor desse indicador, mais internacionalizada a empresa;
- dispersão psíquica – mostra a proximidade cultural dos países para quem a empresa exporta, em relação ao Brasil. Este indicador foi obtido com base no trabalho de Rocha (1987 apud BEZERRA, 2002), no qual se identifica a percepção dos executivos brasileiros quanto às diferenças e semelhanças culturais entre os países e de sua influência na decisão de mercados para exportação. Os autores chegaram às conclusões mostradas no Tabela 9, apresentado a seguir, refletindo esta percepção:

Tabela 9 – Dispersão psíquica.

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

Fonte: Rocha (1987 apud BEZERRA, 2002).

Para os autores, quanto maior o valor do indicador (35), menor o grau de internacionalização. Isto significa que uma empresa que realiza negócios com países relativamente distantes culturalmente (indicador 1) é considerada mais internacionalizada.

Para o presente estudo, o indicador de dispersão psíquica foi dividido em 35 partes, a partir da relação entre a maior dispersão possível, que é igual a 1, sendo a menor dispersão psíquica possível igual a 0,03, como demonstrado no Tabela 10. Na apuração do grau de internacionalização, foi atribuído ao DPOI o indicador referente ao país de maior relevância de destino de suas exportações.

Tabela 10 – Dispersão psíquica.

Países	Proximidade cultural	Países	Proximidade cultural
África do Sul	0,54	Itália	0,29
Alemanha	0,60	Iugoslávia	0,71
Angola	0,57	Japão	0,91
Argélia	0,66	Kuwait	0,94
Argentina	0,06	Líbia	0,89
Austrália	0,46	Luxemburgo	0,51
Áustria	0,60	México	0,11
Bélgica	0,51	Nassau	0,11
Bolívia	0,26	Nigéria	0,57
Canadá	0,43	Noruega	0,69
Chile	0,17	Paraguai	0,14
China	1	Peru	0,34
Cingapura	1	Polônia	0,77
Colômbia	0,23	Portugal	0,03
Cuba	0,11	Reino Unido	0,49
Equador	0,26	República Tcheca	0,83
Espanha	0,31	Rússia	0,97
Estados Unidos	0,40	Síria	0,89
França	0,37	Suécia	0,80
Grand Cayman	0,12	Suíça	0,37
Grécia	0,63	Taiwan	1
Guiné Equatorial	0,57	Trinidad Tobago	0,11
Holanda	0,51	Turquia	0,63
Hong-Kong	1	Uruguai	0,09
Índia	0,86	Venezuela	0,20
Israel	0,74		

Fonte: Rocha (1987 apud BEZERRA, 2002). Adaptada pelo autor.

Experiência internacional da empresa: apresenta a experiência internacional da empresa diante da amostra pesquisada. Para o estudo, o indicador foi conseguido a partir da quantidade de anos que a empresa possui na atividade internacional dividido pela quantidade de anos de fundação da mais antiga empresa da amostra. Quanto maior for o indicador, mais internacionalizada a empresa.

Efetuada a seleção das variáveis a serem utilizadas no levantamento dos modos de internacionalização e cálculo do grau de internacionalização, formula-se a seguinte cadeia de pressupostos:

1. o processo de internacionalização das empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento ocorre de forma gradual;
2. o principal estímulo para o início da atividade internacional do setor é o estímulo externo, caracterizado pela exportação e por pedidos de clientes externos;

3. as exportações das empresas do setor são realizadas, principalmente, para mercados psicologicamente próximos, em que a dispersão psíquica revela a proximidade cultural dos países exportadores em relação ao Brasil;
4. existe relação entre o grau de internacionalização das empresas, segundo o modelo adotado por Sullivan, e os modelos tradicionais de internacionalização;
5. existe relação entre o grau de internacionalização das empresas e o faturamento total destas;
6. existe relação entre o grau de internacionalização das empresas e o comprometimento destas com as exportações; e
7. a principal barreira encontrada pelo setor, para a internacionalização, é a falta de experiência na atividade internacional.

### 3.9 Fluxograma das Operações da Pesquisa

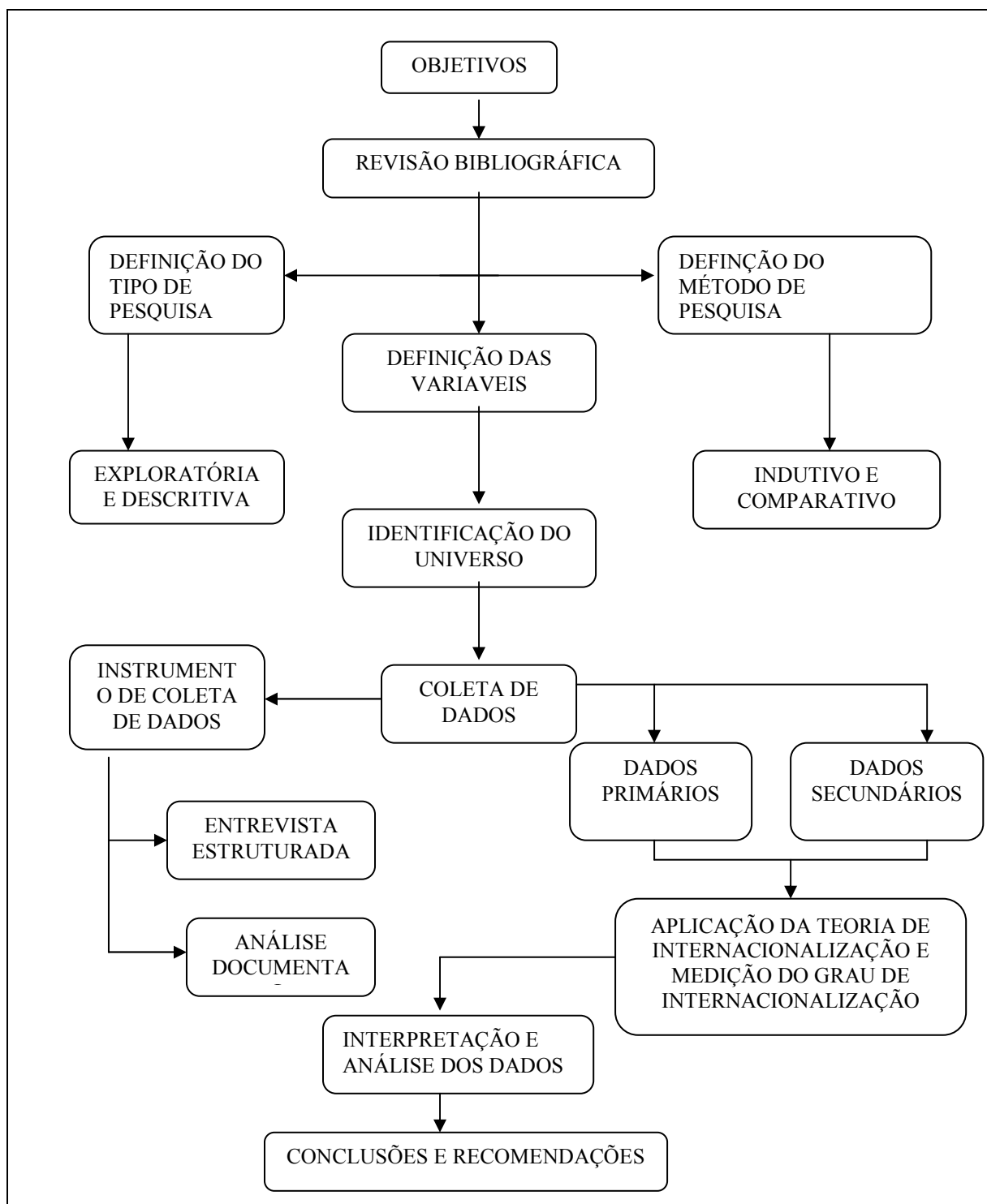


Figura 4 – Fluxograma das operações da pesquisa. Fonte: Elaborado pelo autor (2008).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados obtidos com a pesquisa, por meio do enfoque analítico, dos itens dos questionários respondidos pelas empresas estudadas, à luz das referências teóricas descritas em capítulos anteriores. Os objetivos estabelecidos e os pressupostos formulados são confrontados e analisados, verificando-se sua validação.

### 4.1 Caracterização das Empresas

Para uma caracterização geral das empresas pesquisadas, doravante chamadas A, B, C, D e E, tem-se a seguinte exposição:

- I. Ano de início das atividades** - Os dados coletados, referentes ao início das atividades desenvolvidas pelas empresas, mostram que duas das empresas possuem mais de cinco anos e outras três mais de 10 anos de fundação, o que de certa forma pode evidenciar a experiência e maturidade dessas empresas no mercado de rochas ornamentais e de revestimento, podendo esta implicação configurar-se como fator facilitador de inserção no mercado internacional (Tabela 11).

Tabela 11 – Tempo de fundação da empresa.

N. de Anos	Frequência
Até 5 anos	0
de 5 a 10	2
de 10 a 20	3
Maior que 20	0
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Um fato que atesta serem as três empresas com mais de dez anos de fundação referência para o setor de rochas ornamentais e de revestimento, no estado, é o de que, apesar das dificuldades vivenciadas pelo setor no estado, na década de 1990, elas conseguiram superar os obstáculos e estão, firmando-se no mercado, comprovando que algumas das estratégias adotadas por elas estão sendo bem sucedidas, abrindo espaço para que ascendam, no cenário nacional e internacional.

**II. Estrutura do capital** - Com relação à estrutura do capital, o resultado demonstrou que o capital de constituição das empresas inquiridas é 100% nacional.

**III. Faturamento anual da empresa** - A análise do faturamento anual das empresas tem como base as respostas colhidas nos questionários, estabelecendo-se como parâmetro as faixas de faturamento apresentadas a seguir:

- Faixa 1 – faturamento anual de até R\$ 1 milhão
- Faixa 2 – faturamento anual entre R\$ 1 milhão e R\$ 2,5 milhões
- Faixa 3 – faturamento anual entre R\$ 2,5 milhões e R\$ 5 milhões
- Faixa 4 – faturamento anual entre R\$ 5 milhões e R\$ 7,5 milhões
- Faixa 5 – faturamento anual entre R\$ 7,5 milhões e R\$ 10 milhões
- Faixa 6 – faturamento anual entre R\$ 10 milhões e R\$ 15 milhões
- Faixa 7 – faturamento anual entre R\$ 15 milhões e R\$ 20 milhões
- Faixa 8 – faturamento anual entre R\$ 20 milhões e R\$ 25 milhões
- Faixa 9 – faturamento anual entre R\$ 25 milhões e R\$ 50 milhões
- Faixa 10 – faturamento acima de R\$ 50 milhões.

Nas empresas pesquisadas, verificou-se que o nível de faturamento (Tabela 12) está diretamente relacionado ao mercado de destino das vendas. Quanto maior for o percentual de vendas para o mercado externo (Gráfico 12), maior o faturamento total apresentado pela empresa, o que demonstra que o mercado externo de rochas ornamentais e de revestimento, mesmo com a desvalorização cambial do dólar, ainda possibilita maiores ganhos financeiros que o mercado doméstico.

No final de 2003, a entrada de novos países importadores, em especial, a China, fez o faturamento das empresas, em 2004, apresentarem um incremento considerável, porém, em 2005, as empresas do setor tiveram queda significativa no faturamento, principalmente as que suas vendas estavam concentradas para a China. Durante a entrevista com os empresários do setor, foram identificadas as seguintes causas para tanto:

- restrição ao crédito imobiliário imposta pelo governo chinês, a partir de 2005, que acarretou queda na demanda;

- grandes compras realizadas em 2004 pelo chineses, elevando os estoques de matéria-prima (rocha bruta) no país; e
- a acirrada concorrência entre as empresas de beneficiamento na China fizeram com que o valor final do produto beneficiado no mercado chinês caísse, refletindo assim no valor de venda da rocha bruta.

A partir de 2006 com o surgimento de novos mercados (México e países Africanos) e com o aquecimento do mercado interno, ocasionado principalmente pelo desempenho do setor de habitação, fizeram com que o setor graniteiro cearenses retornasse a sua estabilidade.

Outro ponto nevrálgico foi a dificuldade encontrada para se colher a informação do faturamento da empresa (Tabela 12), motivada, principalmente, pela resistência, por parte das empresas, em informar a respeito, o que somente foi conseguido após insistência do pesquisador e mediante termo de compromisso de que as revelações não seriam apresentadas isoladamente.

Tabela 12 – Faturamento da empresa.

Empresa	Exercício				
	2002	2003	2004	2005	2006
A	4	5	6	5	6
B	7	8	8	7	8
C	5	6	9	6	6
D	2	2	3	4	4
E	1	1	1	1	2

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**IV. Distribuição anual das vendas por mercado consumidor** - Com relação à distribuição anual das vendas, para todas as empresas, o mercado doméstico ainda se mostra como o principal mercado (Gráfico 12).

A empresa A e B, porém, concentram parcela significativa de sua produção direcionada para o mercado externo, em especial, para aquelas rochas consideradas exóticas (de difícil ocorrências na natureza) por propiciarem um retorno financeiro maior, no que concerne ao mercado doméstico.



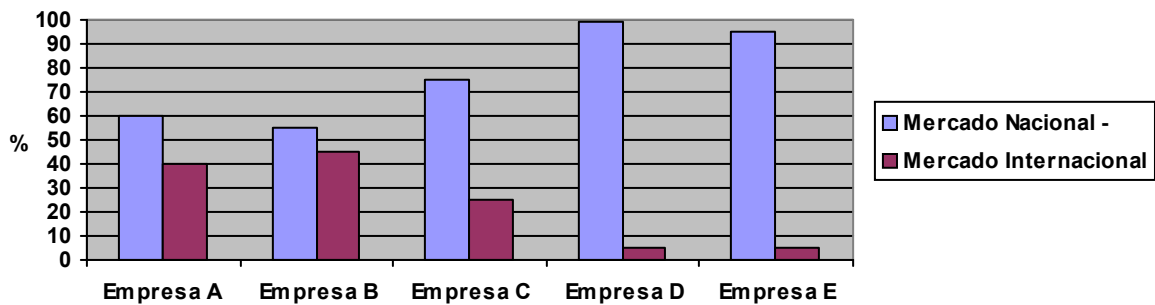


Gráfico 12 – Distribuição anual das vendas por mercado consumidor. Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**V. Ativos da empresa no exterior** - Quanto aos ativos, as empresas inquiridas responderam não possuir ativos no exterior.

## 4.2 Atuação em Negócios Internacionais:

**I. Ano de início da atividade internacional** - A maioria das empresas inquiridas está inserida no comércio internacional de rochas ornamentais há mais de cinco anos (Tabela 13), demonstrando considerável nível de experiência com relação à dita atividade, porém limitadas somente às atividades de importações de insumos e exportações de rochas bruta/beneficiada. Outro fato a ser ressaltado é o da empresa B, que já nasceu internacionalizada, exportando.

Tabela 13 – Tempo de início da atividade internacional.

N. de Anos	Frequência
até 5 anos	1
de 5 a 10	2
de 10 a 20	2
Maior que 20	0
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**II. Atividades internacionais exercidas pela empresa** - A maioria das empresas em estudo exerce apenas dois tipos de atividades internacionais: importação e exportação. Não existe, por parte dessas empresas, a intenção de mobilizar outros tipos de atividade (Tabela 14).

Tabela 14 – Atividades Internacionais exercidas pela empresa.

Atividades exercidas	Frequência
Importação	5
Exportação	5
Subsidiárias/ <i>Joint Ventures</i>	0
Contrato de produção	0
Outras atividades	0
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**III. Formas de entrada em mercados internacionais** - No que tange aos modos de entrada adotados pelas empresas para acesso ao mercado estrangeiro, utilizou-se, na elaboração do questionário, o referencial teórico de Kotabe e Helsen (2000), descrito em capítulo anterior e que aponta os vários critérios de decisão que influenciam a escolha do modo de entrada, bem como as principais formas de entrada escolhidas pelas empresas.

As empresas A, C, D e E escolheram a exportação direta como principal forma de entrada nos mercados internacionais (Tabela 15). Apenas para a empresa B, a exportação, por meio de terceiros, é a forma atuante para operar em mercados internacionais.

Tal fato pode sugerir que a modalidade mais comum escolhida pelas empresas para entrar em mercados internacionais é a exportação direta, principalmente por ser esta uma alternativa de baixo risco, tendo em vista a ausência de comprometimento de recursos no investimento em ativos, no exterior.

Tabela 15 – Formas de entrada em mercados internacionais.

Forma de entrada em mercados internacionais	Frequência
Exportação Direta	4
Exportação por intermédio de terceiros ( <i>tradings</i> , distribuidores, representantes)	1
Instalação de subsidiárias/escritórios próprios voltados à comercialização no exterior	0
Associação/alianças estratégicas com empresas estrangeiras	0
Instalação de subsidiárias/unidade de produção própria	0
<i>Franchising</i>	0
Licenciamento	0
Outros:	0
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**IV. Estágio atual da empresa relativo às operações do comércio internacional** - Três empresas responderam que estavam no estágio de exportadora ativa (Tabela 16), o que demonstra que a cultura exportadora faz parte da estratégia empresarial dessas empresas, em que o mercado externo é visto como opção repleta de possibilidades. Outras duas

consideram-se como exportadoras eventuais (quando as oportunidades surgem) e acham ainda ser o mercado doméstico o foco principal de sua empresa, porém sem descartar o mercado internacional.

Tabela 16 – Estágio atual da empresa em relação ao comércio internacional.

Estágio atual	Frequência
Não exporta	0
Exportadora eventual	2
Exportadora ativa	3
Filial de vendas no exterior	0
Sócia de outra empresa no exterior	0
Produz no exterior	0
Franquia no exterior	0
Outros	0
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**V. A empresa possui departamento especializado em negócios internacionais** - Quanto à existência de departamento especializado voltado para negócios internacionais, a pesquisa detectou a constante preocupação das firmas com o mercado internacional, o que atesta ser este mercado de grande importância para suas operações.

Nas empresas A e C, já existe na estrutura organizacional dessas firmas departamento especializado, no qual são viabilizadas as transações internacionais. Já na empresa B, discute-se a intenção de criar o referido departamento.

Para as empresas D e E, hoje, ainda não há necessidade de criação do referido departamento em sua estrutura organizacional, principalmente em decorrência do pequeno volume de transações que são realizadas com o comércio internacional.

**VI. Cargo do principal responsável pelos negócios internacionais da empresa** - Um fato que atesta a importância do mercado internacional para as empresas investigadas é que quando o assunto é comércio internacional, o principal responsável pelas negociações é o presidente da empresa ou o diretor comercial.

Para as empresas A, D e E, o responsável pelo assunto negócios internacionais é o presidente da empresa, já nas empresas B e C, quem trata do assunto é o diretor comercial da empresa (Tabela 17), podendo, assim, a área internacional ser considerada como estratégica para as empresas pesquisadas.

Tabela 17 – Cargo do principal responsável pelos negócios internacionais da empresa.

Cargo	Freqüência
Presidente	3
Diretor em negócios internacionais	0
Outro diretor (Comercial)	2
Gerente em negócios internacionais	0
Outro gerente	0
Administrador em negócios internacionais	0
Outro administrador	0
Outro responsável	0
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**VII. Tempo decorrido na atividade, na gestão do principal responsável pelos negócios internacionais da empresa** - No que tange ao tempo de função, em quatro das empresas inquiridas, o principal executivo exerce a atividade em negócios internacionais há mais de cinco anos, conforme é demonstrado na Tabela 18, e o que possibilita a estes executivos um certo nível de experiência no convívio com a atividade internacional, porém, com limitações adidas às transações de importação e exportação.

Tabela 18 – Tempo de função do principal responsável pelos negócios internacionais.

Tempo da Função	Freqüência
0 > e < 1	0
1 > e < 2	0
2 > e < 3	0
3 > e < 4	0
4 > e < 5	1
mais 5 anos na função	4
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**VIII. Estágio de comprometimento da empresa com as exportações** - A análise dos resultados deste item tem como base alegações emitidas quando das respostas aos questionários, a partir do pressuposto de que o processo de internacionalização da empresa se daria em estágios de desenvolvimento gradual, onde há uma evolução no uso dos recursos financeiros, humanos e materiais da empresa, direcionados às exportações, ao longo do tempo.

As alternativas para o chamado comprometimento da empresa com as exportações foram obtidas a partir dos seis estágios de Cabral et al. (2003), apresentados logo abaixo, que vão desde um atendimento esporádico feito inicialmente por importadores, depois por terceiros, até a efetiva exportação de mais de 10% do que é produzido:

- Estágio 1 - atende a pedidos esporádicos feitos por importadores sem buscar oportunidades no mercado externo;
- Estágio 2 – atende a pedidos esporádicos feitos por terceiros locais sem buscar oportunidades no mercado externo;
- Estágio 3 – busca clientes no exterior (mercados próximos) e exporta eventualmente para estes clientes;
- Estágio 4 – busca clientes no exterior (mercados próximos) e exporta regularmente para estes clientes;
- Estágio 5– exporta parte de sua produção mensalmente (<10%) inclusive para mercados distantes; e
- Estágio 6 – exporta parcela significativa de sua produção (>10).

Uma observação importante, com base no resultado da pesquisa, é o de que, para as empresas A e B, o início do comprometimento ocorreu já no quarto estágio, em que a empresa busca seus clientes no exterior (mercados próximos) e exporta regularmente seus produtos para estes mesmos clientes. Já para a empresa C, aconteceu no sexto estágio, com a empresa exportando mais de 10 % de sua produção (Tabela 19).

Tal fato contraria, o pressuposto da teoria do modelo de Uppsala, que reza dar-se o processo de internacionalização em estágio de desenvolvimento gradual. Outro ponto a ilustrar diz respeito às empresas A e B, que, até 2002, encontravam-se no quarto estágio e, a partir de 2003, saltaram para o sexto estágio, sem sequer haver passado pelo quinto estágio, outra contradição ao que se propõe no modelo de Uppsala.

Tabela 19 – Estágio de comprometimento da empresa com as exportações.

Empresa	no ano de início da atividade internacional	Exercício					
		2002	2003	2004	2005	2006	Atual
A	4	4	6	6	6	6	6
B	4	4	6	6	6	6	6
C	6	6	6	6	6	6	6
D	1	--	--	1	1	--	1
E	1	1	--	1	1	1	1

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**IX. Participação das exportações no faturamento da empresa - Verificou-se (Tabela 20)** que, no período de 2002 a 2004, as exportações, nas três principais empresas do setor (A, B e C), apresentavam a cada ano incremento no percentual exportado, culminando, em

2004, com ápice das exportações ocasionadas principalmente pela grande demanda do mercado chinês na época.

Todavia, em 2005, a saída do importador chinês fez com que as exportações do setor voltasse a percentuais próximos aos alcançados no ano de 2002. E somente com a entrada de novos importadores (México) de granitos cearenses em 2006, é que ocorreu novo aquecimento do setor, provocando incremento das exportações fazendo com se recuperasse parte do que foi perdido, em 2005, com a saída do importador chinês.

Tabela 20 – Participação das exportações no faturamento da empresa.

Empresa	Exercício					
	2002	2003	2004	2005	2006	Hoje
A	20% a 30%	40 % a 50%	40 % a 50%	20% a 30%	40 % a 50%	40 % a 50%
B	20% a 30%	20% a 30%	50% a 60%	20% a 30%	40 % a 50%	40 % a 50%
C	20% a 30%	30% a 40%	70% a 80 %	10% a 20 %	20% a 30 %	20% a 30%
D	--	--	0% a 10%	0% a 10%	--	0% a 10%
E	0% a 10%	--	0% a 10%	0% a 10%	10% a 20 %	0% a 10%

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**X. Forma de surgimento da primeira oportunidade de exportação** - Para análise do item, utilizou-se o estudo de Silva (2003), o qual propõe que a forma usual de surgimento da primeira oportunidade de exportação, para a empresa cearense, é por meio de pedidos diversos, ou seja, estímulos reativos e externos à empresa. Tal fato acabou não se confirmado para o setor estudado, já que, para as empresa A, B e C, as oportunidades mostram-se a partir de ação interna da empresa.

Para a empresa A e C, a oportunidade apareceu a partir de contatos diretos feitos pelos principais executivos da empresa em feiras e exposições internacionais, para a empresa B, a partir de pedidos efetuados por representante contratado pela própria empresa e, para as empresas D e E, mediante pedidos de importadores, como se evidencia na Tabela 21.

Tabela 21 – Forma de surgimento da primeira exportação.

Forma de surgimento da primeira oportunidade de exportação	Frequência
Pedido de importadores	2
Pedido feito por empresas exportadoras	0
Pedido feito por agentes/brokers/terceiros	0
Contato feito pela empresa em feiras e exposição	2
Contato feito pela empresa em viagens internacionais	0
Matriz no exterior	0
Outros: Pedido feito por representante contratado pela empresa	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**XI. Mercados considerados importantes para a empresa, nos negócios internacionais (em prioridade de vendas)** - Para a maioria das empresas (A, B, D e E), o nafta é considerado o mercado mais importante no universo das operações internacionais (Tabela 22), sendo os Estados Unidos (Tabela 23) o principal país de destino das exportações. Já para empresa C, o mercado europeu é o que se apresenta com maior relevância, em especial, a Itália e a Espanha, tidos, pela mencionada empresa, como alvos preferenciais para suas exportações. O continente africano para três das empresas pesquisadas é considerado hoje como um mercado em ascensão, sobretudo, a ilha de Cabo Verde.

Tabela 22 – Mercados considerados importantes para os negócios internacionais.

Empresa	Mercados				
	Nafta	União Européia	Ásia	Mercosul	África
A	1	2	0	0	3
B	1	4	2	3	5
C	3	1	2	4	5
D	1	4	5	3	2
E	1	2	0	0	3

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**XII. Principais países de destino das exportações (em vendas)** - A literatura sugere que as exportações se iniciam principalmente para mercados psicologicamente próximos e, com o tempo, evoluem para outros mercados. Tal fato foi comprovado pelo estudo, onde, para as empresas A, B, D e E, a primeira exportação ocorreu para os Estados Unidos e, para a empresa C, Itália, mercados considerados psicologicamente próximos em relação ao Brasil.

Para todas as empresas pesquisadas, ainda hoje, o principal país de destino de suas exportações é justamente aquele por onde suas exportações se iniciaram. Os Estados Unidos aparecem como principal destino para as exportações das empresas A, B, D e E, para a empresa C, a Itália. O segundo ponto de destino das exportações das empresas A e B é a Itália, para a empresa C, a Espanha surge em segundo lugar, seguida da China, como apresentado na Tabela 23.

Um ponto relevante a ser observado é que até o ano de 2004 existia, por parte da empresa C, uma grande concentração de suas exportações para o mercado chinês, isto fez com que, em 2005, a saída deste importador provocasse queda substancial no faturamento da empresa. Outro ponto a ser ressaltado é que as exportações da empresa se concentram, principalmente, na rocha bruta, sem muito valor agregado.

Um ponto positivo observado na pesquisa foi a entrada de novos países na pauta de exportações do setor graniteiro, onde hoje o México figura como destino certo das exportações de algumas das empresas pesquisadas, e, como ponto negativo, a inexistência de exportações para países do Mercosul.

Tabela 23 – Países destino das exportações.

País	Empresas									
	A		B		C		D		E	
	1ª Exp.	Atual	1ª Exp.	Atual	1ª Exp.	Atual	1ª Exp.	Atual	1ª Exp.	Atual
Estados Unidos	X	1	X	1			X	1	X	1
Itália		2		2	X	1				
Reino Unido										2
Espanha		4				2				
Canadá		3		4						
México		5		3						
China						3				

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

### XIII. Motivos que impulsionaram a empresa na direção das atividades em negócios

**internacionais** - Dentre os principais motivos que impulsionaram as empresas do setor para os negócios internacionais, apresentados na Tabela 24, destaca-se o de que o mercado internacional se mostra como sendo bem mais atrativo que o mercado doméstico, o retorno sobre o investimento, nesses mercados, é consideravelmente maior que no mercado doméstico, assim como busca de economia de escala. Para a maioria das empresas pesquisadas, esses motivos são tidos como de importância máxima, quando da decisão de internacionalizar suas atividades.

A pesquisa identificou como motivo secundário para a internacionalização a saturação do mercado doméstico. Explorar internacionalmente as vantagens de localização do Brasil, os incentivos governamentais de fomento à internacionalização, a intensa rivalidade entre os competidores no mercado doméstico, acompanhar os concorrentes na sua expansão aos mercados externos e a internacionalização como estratégia para empresa são vistos como de pouca monta, na decisão de internacionalizar as empresas do setor. Os demais motivos não foram assinalados por nenhuma das empresas argüidas na pesquisa.



Tabela 24 – Motivos que impulsionaram a empresa à atividade internacional.

Motivos	Frequência
Busca de economia de escala	3
Aprendizado e desenvolvimento de competências para operar em mercados externos	0
Explorar internacionalmente as vantagens de localização do Brasil (logísticas, baixo custo de mão de obra, etc)	1
Mercado internacional mais atrativo que o doméstico	4
Saturação do mercado doméstico	2
Maiores retornos sobre o investimento em mercados internacionais	3
Entrada/ameaça de empresas internacionais no mercado doméstico	0
Intensa rivalidade entre os competidores no mercado doméstico	1
Acompanhar os concorrentes na sua expansão aos mercados externos	1
Acompanhar os clientes importantes na sua expansão aos mercados externos	0
Apoio governamental de fomento à internacionalização	1
Outros: (a internacionalização como estratégia para empresa)	1
<b>Total</b>	<b>17</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**XIV. Internacionalização - Barreiras identificadas pela empresa - Segundo a percepção das empresas estudadas e em conformidade com a Tabela 25, a ausência de experiência na atividade internacional configura-se como sendo a barreira interna mais significativa, identificada pelas empresas, para sua internacionalização.**

As empresas apontam também como barreiras internas à internacionalização a dificuldade de acesso aos canais de distribuição nos mercados externos e de realização de parcerias internacionais, o mercado doméstico atende aos objetivos das empresas e competências tecnológicas insuficientes e/ou inadequadas para competir em custo e qualidade.

Baixa economia de escala e a dificuldade de oferecer produtos/serviços que atendam às necessidades dos consumidores internacionais e em obter informações sobre os mercados externos, são consideradas pelas empresas como barreiras de menor importância. As demais opções não foram identificadas pelas empresas, como barreiras internas para a internacionalização.

Tabela 25 – Barreiras internas (organizacionais) identificadas para a internacionalização.

<b>Barreiras</b>	<b>Frequência</b>
Mercado interno atende aos objetivos da empresa.	2
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição, nos mercados externos.	3
Baixa economia de escala, o que torna os custos de produção elevados, se comparados aos concorrentes internacionais.	1
Dificuldade de realização de parcerias internacionais.	3
Ausência de experiência com atividade internacional.	4
Dificuldade de adaptação, de natureza cultural.	0
Dificuldade em oferecer produtos/serviços que atendam às necessidades dos consumidores internacionais.	1
Dificuldade em obter informações sobre os mercados externos.	1
Competências tecnológicas insuficientes e ou inadequadas, para competir em custo e qualidade.	2
Outras barreiras.	0
<b>Total</b>	<b>17</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Com relação às barreiras relacionadas ao ambiente competitivo doméstico, as empresas identificam como sendo as principais barreiras a carência de linhas de financiamento e custo financeiro elevado, acrescidos da deficiência em termos de infra-estrutura (portos, estradas etc).

A instabilidade das políticas cambiais aparece também como uma barreira de peso encontrada pelas empresas, relacionadas ao ambiente competitivo doméstico. Já a elevada carga tributária e o risco e instabilidade política no País surgem como de menor importância para as empresas (Tabela 26).

Um ponto importante a ser destacado é que as empresas não vêem como barreira o acesso a tecnologias de última geração, o que demonstra que o setor se encontra em franco processo de atualização tecnológica, como já afirmado, anteriormente, na elucidação do referencial teórico.

Tabela 26 – Barreiras relacionadas ao ambiente competitivo doméstico para internacionalização.

<b>Barreiras</b>	<b>Frequência</b>
Elevada carga tributária	1
Carência de linhas de financiamento e custo financeiro elevado	4
Instabilidade das políticas cambiais	3
Risco e instabilidade econômica do país	0
Deficiência de infra-estrutura (portos, estradas etc)	4
Risco e instabilidade política do país	1
Dificuldade de acesso a tecnologias mais modernas	0
Outras barreiras	0
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Para a internacionalização das atividades via exportação, as empresas identificam as barreiras tarifárias como sendo a principal barreira para a internacionalização de suas atividades, via exportação. Barreiras burocráticas, sanitárias e fito-sanitárias, risco de retaliações de concorrente internacionais e um custo de frete cada vez mais caro são identificadas também como empecilhos ao processo de internacionalização via exportação (Tabela 27).

Tabela 27 – Barreiras identificadas em outros países para a internacionalização via exportação.

<b>Barreiras</b>	<b>Frequência</b>
Barreiras tarifárias	3
Barreiras burocráticas	1
Barreiras ambientais	0
Barreiras trabalhistas	0
Barreiras sanitárias e fito-sanitárias	1
Cotas impostas por outros países	0
Padrões e normas técnicas elevadas	0
Riscos de retaliações de concorrentes internacionais	1
Outras barreiras: custo do frete, cada vez mais caro.	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Com relação à internacionalização, via instalação de subsidiária em outros países, para as empresas em questão, inexistente esta possibilidade, porém uma das empresas respondeu que, caso houvesse abertura para instalar, via essa modalidade de internacionalização, ter-se-ia pela frente uma dificuldade de natureza jurídica, no que tange à localização da subsidiária, além dos percalços logísticos, o que pode ser visualizado na elementação da Tabela 28.

Tabela 28 – Barreiras identificadas em outros países para internacionalização via subsidiária.

<b>Barreiras</b>	<b>Frequência</b>
Dificuldades burocráticas p/instalação de subsidiárias	0
Dificuldade de mão-de-obra/onde se pretende instalar	0
Dificuldade de natureza jurídica/onde se pretende instalar	1
Dificuldade de logística/onde se pretende instalar	1
Dificuldade de adaptação dos executivos/técnicos expatriados	0
Dificuldade com fornecedores locais/onde se pretende instalar	0
Retaliações de competidores no mercado internacional	0
Deficiência de infra-estrutura	0
Dificuldade com normas ambientais/onde se pretende instalar	0
Não pretende instalar subsidiária	5
Outras barreiras	0
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**XV. Ações adotadas pela empresa para se adaptar ao ambiente competitivo internacional, com relação ao seu ambiente interno** - Criação de programa de qualidade total, investimento em *internet* (*e-commerce*, *e-procurement* e *e-business*) e

investimento em P & D, foram as principais ações adotadas, internamente, pelas empresas, para se adaptarem ao ambiente competitivo internacional (Tabela 29). Outras agilizações incluíram a mudança na estrutura organizacional da empresa, com a criação de departamento especializado, desenvolvimento de programas de capacidade de gestão em comercialização internacional, adoção de *benchmarking* e contratação de especialista em negócios internacionais.

Tabela 29 – Ações internas adotadas pela empresa para adaptação ao ambiente competitivo internacional.

Ações	Frequência
Desenvolvimento de estratégias de internacionalização	0
Programas de desenvolvimento de capacidade de gestão em comercialização internacional	2
Programa de qualidade total	3
Adoção de <i>benchmarking</i>	1
Certificado ISO ou equivalente	0
Investimento Internet ( <i>E-commerce, e-procurement, e-business</i> )	3
Mudança no processo decisório na empresa (mais autonomia p/unidade de negócios internacionais)	0
Investimento em P&D	3
Mudanças na estrutura ou ainda criação de novas posições na empresa (Ex. Diretor em negócios internacionais)	2
Contratação de especialista para atender as novas demandas ligadas a negócios internacionais	1
Outras ações	0
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**XVI. Ações adotadas pela empresa para adaptação ao ambiente competitivo internacional, com relação ao ambiente externo à empresa** - Dentre as ações externas adotadas pelas empresas, para adaptação ao ambiente competitivo internacional, destaca-se a pretensão de manter uma maior aproximação com os fornecedores (insumos e equipamentos), por meio de relacionamentos de longo prazo, estratégia escolhida pela maioria das empresas estudadas (Tabela 30). Estabelecimento de parcerias e associações com empresas/instituições nacionais foi uma das ações adotadas por três das empresas pesquisadas para adaptação ao ambiente competitivo internacional.

Tabela 30 – Ações externas adotadas pela empresa para adaptação ao ambiente competitivo internacional.

Ações	Frequência
Maior aproximação com os fornecedores, por meio de relacionamento de longo prazo	4
Estabelecimento de parcerias e associações com empresa/instituições nacionais	3
Atuação junto ao governo e instituições de fomento, visando à criação de mecanismos e programas de apoio à internacionalização	1
Estabelecimento de subsidiária própria	0
Aquisições de operações em outros países	0
Outras ações	0
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

**XVII. Resultados obtidos ou esperados pela empresa com a internacionalização** - Maior estabilidade nos resultados financeiros da empresa foi o resultado primordial obtido ou esperado por quatro das empresas estudadas com a internacionalização (Tabela 31). Em seguida, estão as melhorias no desempenho global da empresa, diversificação geográfica e menor dependência do mercado doméstico, ganhos em termos de economia de escala e ganhos em termos de expertise e novas tecnologias foram apontadas também pelas empresas como importantes resultados advindos com a internacionalização.

Tabela 31 – Resultados obtidos e/ou esperados com a internacionalização

Resultados obtidos e/ou esperados	Frequência
Ganhos em termos de economia de escala	2
Diversificação geográfica e menor dependência do mercado doméstico	2
Maior estabilidade nos resultados econômico-financeiros	4
Melhorias no desempenho global	2
Ganhos em termos de <i>expertise</i> e novas tecnologias	2
Valorização de mercado da empresa (ex. bolsa de valores)	0
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2008).

### 4.3 Medição do Grau de Internacionalização

Partindo dos indicadores alternativos, adaptados do modelo adotado por Sullivan (1994) para medir o grau de internacionalização, chega-se aos seguintes resultados:

#### Cálculo do grau de internacionalização atual:

- Empresa A

$$\text{GIN} = 40/100 + 0 + 0 + 0,40 + 7/18$$

$$\text{GIN} = 0,40 + 0 + 0 + 0,40 + 0,39$$

$$\text{GIN} = 1,19$$

▪ **Empresa B**

$$\text{GIN} = 45/100 + 0 + 0 + 0,40 + 14/18$$

$$\text{GIN} = 0,45 + 0 + 0 + 0,40 + 0,78$$

$$\text{GIN} = 1,63$$

▪ **Empresa C**

$$\text{GIN} = 20/100 + 0 + 0 + 0,29 + 10/18$$

$$\text{GIN} = 0,20 + 0 + 0 + 0,29 + 0,56$$

$$\text{GIN} = 1,05$$

▪ **Empresa D**

$$\text{GIN} = 05/100 + 0 + 0 + 0,40 + 3/18$$

$$\text{GIN} = 0,05 + 0 + 0 + 0,40 + 0,17$$

$$\text{GIN} = 0,62$$

▪ **Empresa E**

$$\text{GIN} = 05/100 + 0 + 0 + 0,40 + 5/18$$

$$\text{GIN} = 0,05 + 0 + 0 + 0,40 + 0,28$$

$$\text{GIN} = 0,73$$

Com base nos resultados encontrados, conclui-se que, hoje, a empresa B é a que possui maior grau de internacionalização, dado que, na escala de 0 a 5 pontos, possíveis para o grau de internacionalização de uma empresa e segundo o modelo adaptado de Sullivan (1994), a referida firma alcançou 1,63 ponto. A seguir, encontra-se a empresa A, com 1,19 ponto e a empresa C, com 1,05 ponto. Já as empresa E e D são as que se apresentam na amostra com as de menor grau de internacionalização, elas alcançaram, respectivamente, 0,73 e 0,62 pontos, na escala de 0 a 5.

Ao se efetuar o cálculo da média aritmética do grau de internacionalização das empresas estudadas, observa-se que o setor de rochas ornamentais e de revestimento se mostra ainda em baixo grau de internacionalização, visto que a média do setor é de apenas 1,04 ponto, em 5 pontos possíveis.

Nesse sentido, conforme adaptação do modelo de Sullivan (1994) e a partir dos resultados aqui obtidos, pode-se considerar como empresa mais internacionalizada a B, seguida da A e C. Por fim, apresentam-se as empresas E e D, como as menos internacionalizadas na amostra do estudo.

#### **4.4 Comprovação dos Pressupostos do Estudo**

Partindo dos resultados apresentados anteriormente, chega-se às seguintes deduções, quanto à comprovação ou não dos pressupostos em estudo:

- I. O pressuposto 1 não foi confirmado; os resultados apresentados quanto ao grau de comprometimento das empresas com às exportações, desde do início do processo exportador, contrariam a proposta do modelo de *Uppsala* em seu aspecto incremental, já que a maioria das empresas da amostra iniciou suas atividades internacionais em estágio avançado de comprometimento. Outra contradição ao modelo de estágios é a de que os exportadores, neste caso, já iniciaram na atividade exportadora, como exportador ativo, superando as fases iniciais previstas no modelo;
- II. O pressuposto 2 foi confirmado; a exportação foi a forma escolhida pelas empresas para entrarem em mercados internacionais, tendo como grande incentivador, no início do processo, a figura do agente externo, caracterizado, principalmente, pelo recebimento de pedidos provindos de clientes externos;
- III. O pressuposto 3 foi confirmado; conforme atestam os resultados mostrado inicialmente, as empresas exportaram para mercados psicologicamente próximos, em que a dispersão psíquica revela a proximidade cultural dos países exportadores, em relação ao Brasil. Foi identificado no estudo que somente após alguns anos na atividade internacional é que as empresas buscam mercados com maior dispersão psíquica, em relação ao Brasil;

- IV. O pressuposto 4 foi confirmado; confrontando os resultados obtidos, segundo o modelo de Sullivan e outros modelos tradicionais, vê-se que, em qualquer dos modelos, as empresas mais internacionalizadas são justamente as mesmas (B, A e C). Isto evidencia uma certa relação entre os modelos tradicionais e o modelo adotado por Sullivan para medição do grau de internacionalização;
- V. O pressuposto 5 foi confirmado; quanto maior o grau de internacionalização encontrado, segundo o modelo de Sullivan, maior o faturamento total apresentado pelas empresas;
- VI. O pressuposto 6 foi confirmado; quanto maior o comprometimento da empresa com as exportações, maior o grau de internacionalização encontrado, conforme o modelo de Sullivan;
- VII. O pressuposto 7 foi confirmado; para a maioria das empresas, mesmo aquelas inseridas no contexto de internacionalização há certo tempo, consideram-se ainda inexperientes no campo da atividade internacional, apontando-se esta barreira como obstáculo preponderante ao processo de internacionalização.

#### **4.5 Quadro Comparativo dos Resultados da Pesquisa**

Para uma caracterização geral das três empresas pesquisadas, a partir da análise dos resultados conseguidos com a pesquisa e expostos no capítulo anterior, pode-se elaborar quadro comparativo (Tabela 32) entre as empresas estudadas, como forma de permitir visualização geral de algumas das principais variáveis do estud



	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>	<b>Empresa E</b>
Tempo de fundação	de 5 a 10 anos	de 10 a 20 anos	de 10 a 20 anos	de 5 a 10 anos	de 10 a 20 anos
Estrutura do capital	Nacional.	Nacional.	Nacional.	Nacional.	Nacional.
Faturamento anual	Entre R\$ 10 e R\$ 15 milhões anuais.	Entre R\$ 20 e R\$ 25 milhões anuais.	Entre R\$ 10 e R\$ 15 milhões anuais.	Entre R\$ 5 e R\$ 7,5 milhões anuais.	Entre R\$ 1 e R\$ 2,5 milhões anuais.
Distribuição anual das vendas por mercado	60% nacional 40% internacional	55% nacional. 45% internacional.	80% nacional. 20% internacional.	99% nacional. 1% internacional.	95% nacional. 5% internacional.
Possuem ativos no exterior	Não	Não	Não	Não	Não
Tempo de início da atividade internacional	de 5 a 10 anos	de 10 a 20 anos	de 5 a 10 anos	até 5 anos	de 5 a 10 anos
Atividades internacionais	Importação e Exportação	Importação e Exportação	Importação e Exportação	Importação e Exportação	Importação e Exportação
Forma de entrada no mercado internacional	Exportação direta.	Exportação através de terceiros.	Exportação direta	Exportação direta	Exportação direta
Estágio atual em relação ao comércio internacional	Exportadora ativa	Exportadora ativa	Exportadora ativa	Exportadora eventual	Exportadora eventual
Departamento especializado em negócios internacionais	Sim	Não	Sim	Não	Não
Principal responsável pelos negócios internacionais	Presidente (+ de 5 anos).	Diretor Comercial(+ 5 anos).	Diretor Comercial(+ 5 anos).	Presidente(4 anos).	Presidente(+ 5 anos).
Estágio de comprometimento das empresas com exportações no início da atividade internacional	Estágio 4: busca clientes no exterior (mercados próximos) e exporta regularmente para estes clientes	Estágio 4: busca clientes no exterior (mercados próximos) e exporta regularmente para estes clientes	Estágio 6: exporta parcela significativa da produção (> 10%).	Estágio 1: atende a pedidos esporádicos feitos por importadores sem buscar oportunidade no mercado externo	Estágio 1: atende a pedidos esporádicos feitos por importadores sem buscar oportunidade no mercado externo
Estágio atual de comprometimento das empresas com as exportações	Estágio 6: exporta parcela significativa da produção (> 10%)	Estágio 6: exporta parcela significativa da produção (> 10%)	Estágio 6: exporta parcela significativa da produção (> 10%).	Estágio 1: atende a pedidos esporádicos feitos por importadores sem buscar oportunidade no mercado externo.	Estágio 1: atende a pedidos esporádicos feitos por importadores sem buscar oportunidade no mercado externo.
Participação de exportações no faturamento	40%	45%	20%	1%	5%
Forma de surgimento da	Contato feito pela	Pedido feito por	Contato feito pela	Pedido de importadores	Pedido de

primeira oportunidade de exportação	empresa em feiras e exposição	representante contratado pela empresa	empresa em feiras e exposição	importadores
Principal mercado exportador	Nafta: USA	Nafta: USA	União Européia: Itália	Nafta: USA
Principais motivos que impulsionaram a empresa para atividade internacional	Mercado internacional mais atrativo; maior retorno sobre o investimento em mercados internacionais	Mercado internacional mais atrativo; maior retorno sobre o investimento em mercados internacionais; saturação do mercado doméstico; explorar internacionalmente as vantagens de localização do Brasil; intensa rivalidade entre os competidores no mercado doméstico; acompanhar os concorrentes na sua expansão aos mercados externos	Busca de economia de escala; mercado internacional mais atrativo; maior retorno sobre o investimento em mercados internacionais; saturação do mercado doméstico; apoio governamental de fomento a internacionalização	Mercado internacional mais atrativo; Busca de economia de escala;
Principais barreiras encontradas para internacionalização pelas empresas	Dificuldade de acesso aos canais de distribuição; dificuldade de parcerias internacionais; carência de linhas de financiamento e custo financeiro elevado; deficiência de infraestrutura (portos, estradas etc.); barreiras tarifárias.	Dificuldade de acesso aos canais de distribuição; ausência de experiência com a atividade internacional; carência de linhas de financiamento e custo financeiro elevado; deficiência de infraestrutura (portos, estradas etc.); barreiras tarifárias.	Ausência de experiência com a atividade internacional; carência de linhas de financiamento e custo financeiro elevado; deficiência de infraestrutura (portos, estradas etc.); instabilidade das políticas cambiais; barreiras tarifárias.	Dificuldade de parcerias internacionais; ausência de experiência com a atividade internacional; carência de linhas de financiamento e custo financeiro elevado; instabilidade das políticas cambiais;
Ações adotadas para adaptação ao ambiente competitivo internacional	Investimento em <i>Internet</i> , programa de qualidade total; investimento e P&D; maior aproximação;	Programa de qualidade total; investimento e P&D; maior aproximação; com os fornecedores por meio	Investimento em <i>Internet</i> , programa de qualidade total; investimento e P&D; estabelecimento de parcerias e associações	Investimento em <i>Internet</i> , maior aproximação; com os fornecedores por meio de relacionamento de

	estabelecimento de parcerias e associações com empresas/instituições nacionais; com os fornecedores por meio de relacionamento de longo prazo;	de relacionamento de longo prazo; estabelecimento de parcerias e associações com empresas/instituições nacionais;	com empresas/instituições nacionais;	longo prazo;	longo prazo;
Resultados obtidos/esperados com a internacionalização	Maior estabilidade nos resultados econômico-financeiros; melhorias no desempenho global; ganhos em termos de economia de escala	Maior estabilidade nos resultados econômico-financeiros; diversificação geográfica e menor dependência do mercado doméstico; ganhos em termos de expertise e novas tecnologias.	Melhoria no desempenho global.	Maior estabilidade nos resultados econômico-financeiros; diversificação geográfica e menor dependência do mercado doméstico	Ganhos em termos de expertise e novas tecnologias; maior estabilidade nos resultados econômico-financeiros
Grau de internacionalização	GIN = 1,19	GIN = 1,63	GIN = 1,05	GIN = 0,62	GIN = 0,73

Quadro 9 – Comparativo dos resultados da pesquisa. Fonte: Pesquisa de campo (2008).

## CONCLUSÃO

O estudo, a partir de abordagens sobre o processo de internacionalização de empresas, propôs-se analisar o estágio de internacionalização em que se encontram as empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento, no Estado do Ceará, à luz dos modelos tradicionais defendidos pela Escola de Uppsala, e o grau de internacionalização à luz do modelo adotado por Sullivan (1994).

Assim sendo, e como forma de possibilitar maior consistência ao prisma acadêmico, fez-se necessário elaborar a revisão das diversas teorias existentes acerca do processo de internacionalização, identificando as motivações encontradas pelas empresas na decisão de se internacionalizarem, as barreiras encontradas no processo, as ações adotadas para adaptarem-se ao ambiente competitivo internacional e os resultados obtidos ou esperados com a internacionalização.

Como resultado do estudo, verificou-se que as empresas do setor se encontram ainda nos estágios iniciais da internacionalização, existindo um longo caminho a ser percorrido, onde importação e exportação são as únicas atividades internacionais praticadas, e mesmo existindo empresas no exercício da atividade internacional há mais dez anos, o mercado doméstico ainda se configura como principal destino dos produtos.

Exportação direta foi a forma escolhida pela maioria das empresas para entrar em mercados internacionais. As empresas A, B e C encontram-se no sexto estágio de comprometimento de sua produção com as exportações, enquanto as empresas D e E estão ainda no estágio inicial.

Para as empresas A e B, mais de 40 % do faturamento total da empresa são oriundos do mercado internacional, enquanto para a empresa C, corresponde a 20% do seu faturamento. Já nas empresas E e D, menos de 10% do faturado vêm do mercado externo.

Pedidos de importadores, contatos feito por agentes em feiras e exposições, e pedidos de representantes contratados pela empresa foram as formas de surgimento da primeira

oportunidade para exportação, sendo que, para quatro das firmas, o Nafta (USA) aparece como principal mercado e, para a outra, o mercado europeu (Itália) é que desponta como principal destino de suas exportações.

Outro ponto levantado pelo estudo, segundo as empresas, é o de que o mercado internacional se apresenta como mais atrativo que o mercado doméstico, possibilita maior retorno sobre os investimentos, e juntos com a busca de economia de escala, constituem-se com os principais motivos das empresas optarem pela internacionalização.

A dificuldade de acesso aos canais de distribuição, no país destino, de parcerias internacionais e a falta de experiência na atividade internacional surgem como as principais barreiras internas encontradas pelas empresas para a internacionalização. Quando o assunto é o ambiente competitivo doméstico, a deficiência de infra-estrutura (portos, estradas etc) e a carência de linhas de financiamento são as maiores barreiras encontradas.

Barreiras tarifárias são identificadas por este estudo como sendo o principal entrave encontrado pelas empresas para a internacionalização via exportação. Caso a internacionalização ocorra por meio de instalação de subsidiária, as firmas identificam como maiores barreiras a dificuldade de natureza jurídica e problemas de logística onde se pretende instalar.

Como revelado no estudo, muitas são as barreiras encontradas diante do processo de internacionalização, contudo, várias também são as ações que podem ser adotadas pelas empresas para superá-las, das quais foram destacadas pelas empresas as seguintes: investimentos em internet (*e-commerce*, *e-procurement*, *e-business*), programa de qualidade total e investimentos em P & D, concernente às principais ações internas à empresa, adotadas em relação ao ambiente competitivo internacional.

Em relação ao ambiente externo à empresa, as principais ações escolhidas para adaptação ao ambiente competitivo internacional foi a maior aproximação com os fornecedores, mediante relacionamento de longo prazo, e o estabelecimento de parcerias e associações com empresas/instituições nacionais.

Resultante a todo esse processo de internacionalização, as empresas esperam conseguir uma maior estabilidade nos resultados econômico-financeiros. Outro resultado apontado é o de que as empresas, em seu processo de internacionalização, vêm investindo inicialmente em soluções de menor risco, que exigem menor investimento de recursos e que, na medida em que adquirem um conhecimento mais abalizado sobre a internacionalização, passam a estágios que requerem maior comprometimento.

Ao final do estudo, constatou-se que a empresa B é a que se apresenta como sendo a mais internacionalizada na amostra, com um grau de internacionalização, segundo o modelo adaptado de Sullivan (1994), de 1,63 ponto, em seguida vem a empresa A com 1,19 ponto e a empresa C com 1,05 ponto. Já as empresas D e E se apresentam como sendo as menos internacionalizadas, com 0,62 e 0,73 pontos, respectivamente.

O estudo também revelou que, ao se efetuar o cálculo da média do grau de internacionalização das empresas estudadas, o setor aparece com 1,04 ponto percentual de 5 possíveis, o que revela um baixo grau de internacionalização.

Sendo assim, ao final da pesquisa desenvolvida nesta dissertação, tem-se a certeza de que os objetivos definidos foram atingidos, já que os resultados apresentados consideraram, em sua maior parte, a confirmação dos pressupostos formulados, bem como os conceitos estudados em outros trabalhos que norteiam a revisão teórica apresentada.

Com relação às limitações do estudo, estas são derivadas em parte, do próprio método de pesquisa, em que a pesquisa de campo, por ser de natureza exploratória, possui diversas limitações, inerentes à própria tipologia da metodologia usada na investigação dos fatos.

Os indicadores formulados para esta pesquisa não manifestam consenso entre os estudiosos do processo de internacionalização de empresas, uma vez que a vasta literatura da área contém estudos que se utilizam dos mais variados indicadores, o que, conseqüentemente, leva a resultados muitas vezes difusos e pouco esclarecedores.

Outra limitação diz respeito à escassez na elementação bibliográfica (livros e revistas de pesquisa), artigos e relatórios de pesquisa empírica, escassez de modelos teóricos consolidados, sobre métodos de medição do grau de internacionalização de uma empresa.

Entende-se, também, que o resultado guarda implicações referentes ao escopo do trabalho, que, no caso, não foi suficiente para responder a todos os possíveis questionamentos, que podem, inclusive, surgir a partir das descobertas efetivadas, que poderão, eventualmente, transformar-se em ótimas oportunidades para agregar mais conhecimento com a devida complementação de estudos dessa natureza.

Desse modo, para suprir lacunas certamente existentes nesta dissertação, recomenda-se que outras pesquisas sobre o assunto sejam ativadas, como forma de antever melhor toda a complexidade do processo de internacionalização de uma empresa.

Nesse sentido, sugere-se, para futuras pesquisas, utilizar-se das hipóteses formuladas e apresentadas a seguir, a partir dos pressupostos comprovados pelo estudo:

1. O principal estímulo para o início da atividade internacional do setor é o estímulo externo, caracterizado pela exportação e por pedidos de clientes externos;
2. As exportações das empresas do setor são realizadas, principalmente, para mercados psicologicamente próximos, em que a dispersão psíquica revela a proximidade cultural dos países exportadores em relação ao Brasil;
3. Existe relação entre o grau de internacionalização das empresas, segundo o modelo adotado por Sullivan (1994), e os modelos tradicionais de internacionalização;
4. Existe relação direta entre o grau de internacionalização das empresas e o faturamento total destas;
5. Existe relação direta entre o grau de internacionalização das empresas e o comprometimento destas com as exportações;
6. A principal barreira encontrada pelo setor, para a internacionalização, é a falta de experiência na atividade internacional.

Propõe-se, também, para futuras pesquisas, que alguns temas, não abordados especificamente no presente trabalho, sejam alvo de outras produções do gênero.

- Realizar estudo comparativo da *performance* competitiva internacional das empresas do setor graniteiro do Estado do Ceará perante as empresas dos principais estados exportadores brasileiros;

- Realizar estudo sobre a competitividade internacional da indústria cearense de extração, beneficiamento e comercialização de rochas ornamentais, diante dos grandes *players* do mercado internacional;
- Realizar pesquisa *survery*, do tipo longitudinal, o que implicaria num estudo de séries temporais, acompanhando tanto a evolução do grau de internacionalização quanto a evolução do estágio de internacionalização, de acordo com modelos tradicionais.

Além das sugestões acima descritas, torna-se interessante repetir o presente estudo a outros setores da economia cearense, visando oferecer base comparativa entre os resultados obtidos e as considerações pertinentes. O resultado da aplicação desses estudos possibilitará maior consistência e aprofundamento do assunto, contribuindo, de forma cabal, para o entendimento do processo de internacionalização das empresas cearenses.



## REFERÊNCIAS

- ABIROCHAS. Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais. 2007. Disponível em: <<http://www.abirochas.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2007.
- AHARONI, Yair. *The Foreign Investment Decision Process*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966.
- ANDERSEN, Otto. On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 979-996, 2002.
- BARRETO, Antonio. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, p. 41-59, 2002.
- BAUER, Martin W. “Análise de conteúdo clássica: uma revisão”. In: *Pesquisa qualitativa com som, imagem e texto*. 3. ed. Vozes, Petrópolis, 2004. p. 189-221.
- BEZERRA, Francisco Diniz. *Competitividade Industrial: Estudo da Performance Competitiva do Setor Graniteiro do Ceará no Mercado Brasileiro*. 2000. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2000.
- BEZERRA, Renata de Araújo. Internacionalização e Desempenho das maiores Empresas Brasileiras. In: CONGRESSO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO, IX, 2002, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: COPPEAD, 2002, 1 CD ROM.
- BILKEY, Warren J.; TESAR, George. The Export Behavior Of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.
- BNDES. *Rochas ornamentais: Exportações promissoras*. Elaboradores: Luiz Mauricio da S. Cunha; Maria Lúcia A. de Andrade; Elisa S. de Souza. BNDES -Setorial, Rio de Janeiro, n. 17, p. 69-92, 2003.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. A Theory of International Operations. (1979) In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. N. (Org.). *The Internationalization of the Firm – A Reader*. London: Academic Press, 1993.

CABRAL, J. E. O.; OLIVEIRA, Marcelle Colares; SILVA, Leopoldo Neto Nunes da. O modo de internacionalização das empresas cearenses. In: ASSAMBLEA ANUAL CLADEA, XXXVIII, 2003, Lima. *Anais...* Lima: CLADEA, 2003. v. 1. p. 1-14.

CARVALHO, Eliane Garcia de. *O Setor de Rochas Ornamentais do Ceará: reflexões e desafios*. 2003. 315 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2003.

CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977, 156 p.

CAVUSGIL, S. Tamer. On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, v. 8, nov. p. 273-281, 1980.

CERCEAU, Júlia; LARA, Jose Edson. Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu-PR. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CETEM. *Rochas Ornamentais e de Revestimento*. Elaboradores: Francisco Wilson Holanda Vidal; Fernando Antonio C. Branco Sales; Fernando Antonio da Costa Roberto; CETEM. Rio de Janeiro: CETEM, 2005.

CETEM/ABIROCHAS. *Rochas Ornamentais no Século XXI: Base para uma Política de Desenvolvimento Sustentado das Exportações Brasileiras*. Elaboradores: Carlos César Peiter; Cid Chiod Filho; CETEM. Rio de Janeiro: CETEM/ABIROCHAS, 2001.

CYRINO, Álvaro Bruno; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Influência da Acumulação de Conhecimento nas Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais: Um Estudo nas Maiores Empresas Brasileiras. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVI, 2001, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.

DNPM. Departamento Nacional de Pesquisa Mineral. 2007. Disponível em: <<http://www.dnpm.gov.br>>. Acesso em: 15 nov. 2007.

DUNNING, J. H. Toward and eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

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

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Pesquisa sobre a Internacionalização da Empresa Brasileira* – sumário executivo. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2002.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. *Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia*. 6. ed. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2006.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, Marcia Zabdiele. Internacionalização das Maiores Empresas Exportadoras do Setor Calçadista Brasileiro: Estudo do Perfil, Estratégico e Desempenho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, Marcia Zabdiele; MOURA, H. J. Competitividade Internacional Baseada em Recursos-Estudo do Processo de Internacionalização das Maiores Empresas Exportadoras do Setor Calçadista Brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXX, 2006, Bahia. *Anais...* Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

FORTE, S. H. A. C.; SETTE, Elmo Luiz Machado 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. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

GIL, Antônio Carlos. *Pesquisa social*. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1991.

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

\_\_\_\_\_. Teorias, paradigma e tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. v. 1. Rio de Janeiro: Mauad, p. 17-39, 2004.

HONORIO, Luiz; RODRIGUES, Suzana Braga. Integrando Fatores Relacionados e Estratégicos em Estudos sobre Internacionalização da Firma: uma Proposta de Pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII, 2003, Brasília, Goiás. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

IEL. Instituto Euvaldo Lodi. *A Situação atual do setor de rochas ornamentais do Nordeste*. Elaboradores: Eliezer Braz Pereira, Fernando A. da C. Roberto, Marcos Amaral. Fortaleza: IEL, 1995, 180 p. (Série Estudo Econômico Sobre Rochas Ornamentais, v.5).

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

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

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 35, n. 4, p. 769-791, 2004.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristian. *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

MARINHO, Anne Caroline Saraiva. *Modelo RCP – Recursos, Conduta e Performance: Análise das estratégias e grau de internacionalização da firma na visão baseada em recursos, aplicada ao setor exportador brasileiro de Amêndoas de Castanha de Caju*. 2007. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade de Fortaleza (UNIFOR), CMA, Fortaleza, 2007.

MATOS, Kelma Socorro Lopes de; VIEIRA, Sofia Lerche. *Pesquisa educacional: o prazer de conhecer*. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1992.

MINERVINI, Nicola. *O exportador*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projeto de pesquisa, TGI, TCC monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CALDAS, M. et al (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais*. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

PENROSE, Edith. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, 1963.

PIPKIN, Alex. *Marketing Internacional: uma abordagem estratégica*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *A vantagem competitiva das nações*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REZENDE, S. F. Internationalization Processes: An Analytical Framework. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 137-156, 2003.

RAMASWAMY, K.; KROECK, K.; RENFORTH, W. Measuring the degree of internationalization of a firm: a comment. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 1, p. 167-177, 1996.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*. v. 12, n. 2, 1981.

ROCHA, Ângela da; MELLO, R. C.; DIB, L. A.; MACULAN, A. M. Empresas que nascem globais: estudo de casos no setor de software. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. v. 1. Rio de Janeiro: Mauad, p. 172-221, 2004.

RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUGMAN, A. M. Multinationals and global competitive strategy. *International Studies of Management & Organization*, v. 15, n. 2, p. 8-18, 1985.

SECEX/MDIC. Brasil Exportador. 2007. Disponível em:  
<<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

SHARMA, V.; ERRAMILI, M. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12, n. 1, Winter, 2004.

SILVA, Leopoldo Neto Nunes da. *O acesso de empresas cearenses ao mercado externo: um estudo sobre canais de distribuição internacional*, 2003. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2003.

SIMAGRAN-CE. Sindicato das Indústrias de Mármore e Granitos do Estado do Ceará. 2007. Disponível em: <<http://www.fiec.org.br/sindicatos/simagran>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

SINDIROCHAS-ES. Sindicato da Indústria de Rochas Ornamentais do Estado do Espírito Santo. 2007. Disponível em <<http://www.sindirochas.com.br>>. Acesso em: 17 nov. 2007.

SULLIVAN, D. Measuring The Degree of Internationalization of A Firm. *Journal of International Business Studies*, p. 325-42, second quarter 1994.

\_\_\_\_\_. Measuring The Degree of Internationalization of A Firm. *Journal of International Business Studies*, p. 179-92, first quarter 1996.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

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

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

## GLOSSÁRIO

ABIROCHAS – Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais

BNDES – Banco de Desenvolvimento Econômico e Social

CEMINAS – Companhia Cearense de Mineração

CETEM – Centro de Tecnologia Mineral

CIN – Centro Internacional de Negócios

DNPM – Departamento Nacional da Produção Mineral

DNPM/CE – Departamento Nacional da Produção Mineral – 10º Distrito Regional Ceará

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio.

FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará

FNE – Fundo Constitucional de Desenvolvimento do Nordeste

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SIMAGRAN/CE – Sindicato da Indústria de Mármore e Granito do Estado do Ceará

SINDIROCHAS/ES – Sindicato da Indústria de Extração e Beneficiamento de Mármore, Granitos Ornamentais, Cal e Calcários do Estado do Espírito Santo.

## APÊNDICE A – Carta de Apresentação



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ**  
**UNIVERSIDADE DE FORTALEZA – UNIFOR**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS – CCA**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – CMA**

Fortaleza, 14 de novembro de 2007.

Prezado Senhor,

Como aluno do Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza – UNIFOR e como orientador de sua dissertação de mestrado, estamos contatando as empresas do setor graniteiro no estado do Ceará, com vistas à realização de uma pesquisa, cujo objetivo central é investigar os fatores que contribuem ou dificultam a competitividade internacional das empresas do setor graniteiro nos últimos anos.

Para que este objetivo possa concretizar-se, necessitamos de sua atenção e de seu tempo (aproximadamente 15 minutos) para o preenchimento do questionário anexo, o qual busca conhecer aspectos relacionados ao comércio internacional realizado por sua empresa, englobando estratégias voltadas para intensificação dos negócios internacionais.

Os dados fornecidos são confidenciais e serão tratados somente de forma agregada, com vistas à elaboração do trabalho.

Contando com sua fundamental colaboração, aguardamos sua resposta, mediante devolução do questionário preenchido, por meio do correio eletrônico ([elmosette@bnb.gov.br](mailto:elmosette@bnb.gov.br)), no prazo de 05 (cinco) dias. O cumprimento do prazo é de fundamental importância para viabilizar a conclusão da pesquisa.

Antecipadamente gratos, subscrevemo-nos

Atenciosamente,

Prof. Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte  
Orientador

Elmo Luiz Machado Sette Junior  
Mestrando



## APÊNDICE B – Questionário

### QUESTIONÁRIO SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

#### I – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

1. Razão Social: \_\_\_\_\_
2. Nome de Fantasia: \_\_\_\_\_

#### II – QUALIFICAÇÃO DA EMPRESA:

3. Data de início das atividades: \_\_\_\_\_
4. Estrutura do capital da empresa:
  - a.  100 % Nacional.
  - b.  100 % Estrangeiro.
  - c.  Majoritário Nacional.
  - d.  Majoritário Estrangeiro.
  - e.  Outros: \_\_\_\_\_
5. Faturamento anual da empresa:

Faturamento anual em milhões de reais	Exercício		
	2004	2005	2006
Até R\$ 1.000.000			
De 1.000.001 a 2.500.000			
De 2.500.001 a 5.000.000			
De 5.000.001 a 7.500.000			
De 7.500.001 a 10.000.000			
De 10.000.001 a 15.000.000			
De 15.000.001 a 20.000.000			
De 20.000.001 a 25.000.000			
De 25.000.001 a 50.000.000			
Acima de 50.000.001			

6. Distribuição anual das vendas por mercado consumidor:

Mercados	Percentual das vendas totais			
	2004	2005	2006	Hoje
Mercado Nacional				
Mercado Internacional				

## III – PARTICIPAÇÃO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

7. Ano de início da atividade internacional (ano da primeira exportação/importação):  
\_\_\_\_\_
8. Quais atividades internacionais são exercidas pela empresa:
- a.  Importação.
  - b.  Exportação.
  - c.  Licenciamento.
  - d.  *Franchising*.
  - e.  Contrato de Produção.
  - f.  *Joint Ventures*.
  - g.  Subsidiárias (financeiras, comerciais, de distribuição, de pós-vendas, de produção ou escritórios de representação).
  - h.  Alianças estratégicas
  - i.  Outras (especifique): \_\_\_\_\_
9. Quanto às operações com o comércio internacional, atualmente, a empresa encontra-se em qual estágio:
- a.  1 - Não exporta
  - b.  2 – Exportadora eventual
  - c.  3 – Exportadora ativa
  - d.  4 – Tem filial de vendas no exterior
  - e.  5 – Sócia de outra empresa no exterior
  - f.  6 – Produz no exterior
  - g.  7 – Tem franquia no exterior
  - h.  8 – Outros (especifique): \_\_\_\_\_
10. Quanto as exportações, em qual estágio de comprometimento a empresa se encontra atualmente:
- a.  1 – Atende a pedidos esporádicos feitos por importadores sem buscar oportunidades no mercado.
  - b.  2 – Atende a pedidos esporádicos feitos por terceiros locais sem buscar oportunidades no mercado.
  - c.  3 – Busca clientes no exterior (mercados próximos) e exporta eventualmente para estes clientes.
  - d.  4 – Busca clientes no exterior (mercados próximos) e exporta regularmente para estes clientes.
  - e.  5 – Exporta parte de sua produção mensalmente (< 1%) inclusive para mercados distantes.
  - f.  6 – Exporta parcela significativa de sua produção (> 10%).
11. De acordo com a resposta anterior, a empresa passou por outros estágios em anos anteriores (utilize a numeração da questão anterior).

Estágio de comprometimento	Exercício				
	no ano de início da atividade internacional	2004	2005	2006	Hoje
1					
2					
3					
4					
5					
6					

12. Quanto corresponde no faturamento da empresa as exportações.

%	Exercício				
	no ano de início da atividade internacional	2004	2005	2006	Hoje
0% - 10%					
10% - 20%					
20% - 30%					
30% - 40%					
40% - 50%					
50% - 60%					
60% - 70%					
70% - 80%					
80% - 90%					
90% a 99%					
100%					

13. A empresa possui ativos no exterior?

( ) Sim ( ) Não

nota: se SIM, informar o percentual que corresponde os ativos no exterior sobre os ativos totais da empresa : \_\_\_\_\_ %

14. Qual foi o canal de distribuição da primeira exportação:

- a. ( ) Diretamente.
- b. ( ) Distribuidor selecionado pela empresa.
- c. ( ) Distribuidor selecionado por terceiro.
- d. ( ) Agente local.
- e. ( ) Consórcio.
- f. ( ) *Broker* no exterior com escritório local.
- g. ( ) Comprador internacional no Estado.
- h. ( ) Agente contratado no exterior e agente local.
- i. ( ) Distribuidor contratado por terceiros e via *trading*.
- j. ( ) Importador em contato direto.
- k. ( ) Matriz no exterior.
- l. ( ) Outros (especifique): \_\_\_\_\_

15. Formar de surgimento da primeira oportunidade de exportação:

- a.  Pedido de importadores.  
 b.  Pedido feito por empresas exportadoras.  
 c.  Pedido feito por agentes / brokers / terceiros.  
 d.  Contato feito pela empresa em feiras e exposições.  
 e.  Contato feito pela empresa em viagens internacionais.  
 f.  Matriz no exterior.  
 g.  Outras (especifique): \_\_\_\_\_
16. Quais os mercados que sua empresa considera como mais importante para os negócios (enumere de 1 a 6 em ordem de prioridade – 1 maior prioridade):
- a.  Nafta  
 b.  União Européia  
 c.  Ásia  
 d.  Mercosul  
 e.  África
17. Quais os principais países de destino das exportações da empresa (enumere em ordem crescente por prioridade – considerar 1 com maior prioridade):

Estados Unidos	
Itália	
Reino Unido	
Holanda	
Portugal	
Espanha	
França	
Alemanha	
Canadá	
Japão	
Argentina	
Chile	
Uruguai	
Paraguai	
Venezuela	
Peru	
Colombia	
Outros:.....	

Se outros, favor especificar: \_\_\_\_\_

18. A empresa possui departamento especializado em negócios internacionais:
- a.  Sim  
 b.  Não
19. Cargo do principal responsável na empresa pelos negócios internacionais:
- a.  Presidente.  
 b.  Diretor em negócios internacionais.  
 c.  Outro Diretor: Qual: \_\_\_\_\_  
 d.  Gerente em negócios internacionais.  
 e.  Outro gerente. Qual: \_\_\_\_\_  
 f.  Administrado em negócios internacionais.  
 g.  Outro administrado. Qual: \_\_\_\_\_

- h.  Outro responsável. Qual: \_\_\_\_\_
20. O principal responsável pelos negócios internacionais exerce a atividade na empresa há quanto anos:
- a.  + 5 anos
  - b.  de 4 a 5
  - c.  de 2 a 3
  - d.  de 0 a 1
21. Principais motivos que impulsionam a empresa para atividade em negócios internacionais (em ordem crescente de prioridade de 1 a 5):
- a.  Busca de economia de escala.
  - b.  Aprendizado e desenvolvimento de competências p/operar em mercados externos.
  - c.  Explorar internacionalmente as vantagens de localização do Brasil (logística, baixo custo de mão de obra, etc).
  - d.  Mercado internacional mais atrativo que o doméstico.
  - e.  Saturação do mercado doméstico.
  - f.  Maiores retornos sobre o investimento em mercados internacionais.
  - g.  Entrada/ameaça de empresas internacionais no mercado doméstico.
  - h.  Intensa rivalidade entre competidores no mercado doméstico.
  - i.  Acompanhar os concorrentes na sua expansão aos mercados externos.
  - j.  Acompanhar os clientes importantes na sua expansão aos mercados externos.
  - k.  Apoio governamental de fomento à internacionalização.
  - l.  Outros: \_\_\_\_\_
22. Quais as principais barreiras que a empresa encontrou ou identificou para sua internacionalização (em ordem crescente de prioridade – 1 maior barreira considerada pela empresa):
- Barreiras internas (organizacionais):
    - a.  Mercado interno atende aos objetivos da empresa.
    - b.  Dificuldade de acesso aos canais de distribuição nos mercados externos.
    - c.  Baixa economia de escala, o que torna os custos de produção elevados se comparados aos concorrentes internacionais.
    - d.  Dificuldade de parcerias internacionais.
    - e.  Ausência de experiência com atividade internacional.
    - f.  Dificuldade de adaptação de natureza cultura.
    - g.  Dificuldade em oferecer produtos/serviços que atendam as necessidade dos consumidores internacionais.
    - h.  Dificuldade em obter informações sobre os mercados externos.
    - i.  Competências tecnológicas insuficientes ou inadequadas p/competir em custo e qualidade.
    - j.  Outras barreiras: \_\_\_\_\_
  - Barreiras relacionadas ao ambiente competitivo doméstico:

- a.  Elevada carga tributária.
- b.  Carência de linhas de financiamento e custo financeiro elevado.
- c.  Instabilidade das políticas cambiais.
- d.  Risco e instabilidade econômica do país.
- e.  Deficiência de infra-estrutura( portos, estradas, etc).
- f.  Risco e instabilidade política do país.
- g.  Dificuldade de acesso a tecnologias mais modernas.
- h.  Outras barreiras: \_\_\_\_\_

- Barreiras em outros países para internacionalização via exportação

- a.  Barreiras tarifárias.
- b.  Barreiras burocráticas.
- c.  Barreiras ambientais.
- d.  Barreiras trabalhistas.
- e.  Barreiras sanitárias e fito-sanitárias.
- f.  Cotas impostas por outros países.
- g.  Padrões e norma técnicas elevadas.
- h.  Risco de retaliações de concorrentes internacionais.
- i.  Outras barreiras; \_\_\_\_\_

- Barreiras em outros países para internacionalização via instalação de subsidiária.

- a.  Dificuldades burocráticas p/instalação de subsidiária
- b.  Dificuldade de mão de obra onde pretende se instalar.
- c.  Dificuldade de natureza jurídica onde pretende se instalar.
- d.  Dificuldade de logística onde pretende se instalar.
- e.  Dificuldade de adaptação dos executivos/técnicos expatriados.
- f.  Dificuldade com fornecedores locais onde pretende se instalar.
- g.  Retaliação de competidores no mercado internacional.
- h.  Deficiência de infra-estrutura.
- i.  Dificuldade com normas ambientais onde pretende se instalar.
- j.  Não pretende instalar subsidiária.
- k.  Outras barreiras: \_\_\_\_\_

23. Ações adotadas pela empresa p/adaptar-se ao ambiente competitivo internacional (em ordem crescente – 1 para considerada pela empresa como ação mais importante que foi adotada):

- Em relação ao ambiente interno da empresa

- a.  Desenvolvimento de estratégia de internacionalização
- b.  Programas de desenvolvimento de capacidade de gestão em comercialização internacionais
- c.  Programas de qualidade total
- d.  Adoção de benchmarking
- e.  Certificação ISSO ou equivalente
- f.  Investimento internet( E-commerce, e-procurement, e-business)

- g. ( ) Mudanças no processo decisório na empresa ( mais autonomia p/unidade de negócios internacionais)
- h. ( ) Investimento em P&D
- i. ( ) Mudanças na estrutura ou criação de novas posições na empresa (Ex. Diretor em negócios internacionais)
- j. ( ) Contratação de especialista para atender as novas demandas ligadas a negócios internacionais
- k. ( ) Outras ações: \_\_\_\_\_

- Em relação ao ambiente externo a empresa

- a. ( ) Maior aproximação com fornecedores através de relacionamentos de longo prazo
- b. ( ) Estabelecimento de parcerias e associações com empresas/instituições nacionais
- c. ( ) Atuação junto ao governo e instituições de fomento visando a criação de mecanismos e programas de apoio a internacionalização
- d. ( ) Estabelecimento de subsidiária própria
- e. ( ) Aquisições de operações em outros países
- f. ( ) Outras ações: \_\_\_\_\_

#### 24. Resultados obtidos ou esperados pela empresa com a internacionalização

- a. ( ) Ganhos em termos de economia de escala
- b. ( ) Diversificação geográfica e menor dependência do mercado doméstico
- c. ( ) Maior estabilidade nos resultados econômicos financeiros
- d. ( ) Melhoria no desempenho global
- e. ( ) Ganhos em termos de expertise e novas tecnologias
- f. ( ) Valorização de mercado da empresa(ex. bolsas de valores)

#### **Dados do Entrevistado**

Nome:

Cargo na Empresa:

Tempo na empresa:

Telefone de contato: