

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**TRAJETÓRIAS DE EXPORTAÇÃO DE EMPRESAS MINEIRAS  
DE MODA PRAIA: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO**

**FERNANDO SANTOS EDUARDO**

**Belo Horizonte  
2008**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**FERNANDO SANTOS EDUARDO**

**TRAJETÓRIAS DE EXPORTAÇÃO DE EMPRESAS MINEIRAS  
DE MODA PRAIA: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ângela França Versiani  
Co-orientador: Prof. Dr. Sérgio Rezende

Belo Horizonte  
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

|      |  |
|------|--|
| E24t | <p>Eduardo, Fernando Santos<br/>Trajetórias de exportação de empresas mineiras de moda praia: um estudo de caso comparativo / Fernando Santos Eduardo. Belo Horizonte, 2008.<br/>127f. : Il.</p>   |
|      | <p>Orientadora: Ângela França Versiani<br/>Co-orientador: Sérgio Fernando Loureiro Rezende<br/>Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração</p>   |
|      | <p>1. Exportação – Minas Gerais. 2. Internacionalização. 3. Moda – Exportação. I. Versiani, Ângela França. II. Rezende, Sérgio Fernando Loureiro. III. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.</p> |
|      | CDU: 382(815.1)  |

Dedico esta dissertação aos meus pais e a minha família, que incentivam-me e dão-me forças nos momentos difíceis, ensinam-me a viver de cabeça erguida e a seguir olhando para frente.

## AGRADECIMENTOS

O Mestrado mudou os rumos de minha vida e trouxe muitos desafios. Minha forma de pensar, analisar, criticar e aceitar críticas sobre meus atos e sobre o mundo mudou. Hoje, por ter superado tantos desafios, considero-me mais preparado e mais motivado a seguir. Devo muito a todos que me apoiaram nessa fase de mudança e transformação pessoal e profissional. Agradeço primeiramente à professora doutora Ângela França Versiani, que, com seriedade e profissionalismo, mostrava-me os caminhos a serem seguidos nesta dissertação, confortando-me nos momentos de angústia. Ao professor Sérgio Rezende, que, com seu conhecimento profundo sobre o tema proposto nesta dissertação, me fez enxergar novas proposições e soluções para esta pesquisa. A todos os meus colegas da PUC MINAS em Arcos, em especial Jorge Sündermann, Ramon Leite e Wanderley Chieppe, meu muito obrigado pela compreensão e pelo apoio nos momentos de ausência. Agradeço imensamente aos diretores da Feriado Nacional e do Grupo Frama pela oportunidade de realizar esta pesquisa em suas empresas. Obrigado também aos amigos de sala do mestrado, pela troca de experiências e idéias, pela ajuda na busca de soluções para os momentos difíceis, e, principalmente, pelos momentos de alegria nos encontros da turma. Agradeço também a todas aquelas pessoas que me ajudaram em Belo Horizonte, quando me transferi para a cidade para realizar o mestrado. Enfim, não tem como deixar de agradecer a minha família, meus pais, minha irmã, meus tios e tias, avós e primos, que me viam estudar, estudar e estudar e compreenderam minha ausência, dando-me força para continuar. Meu muito obrigado a todos!

O ÚNICO HOMEM QUE NÃO ERRA  
É AQUELE QUE NUNCA FAZ NADA.  
(Franklin Roosevelt)

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal compreender a trajetória de exportação das empresas brasileiras do setor de moda praia, visando identificar as variáveis que influenciam na evolução do comportamento exportador. Mediante tal objetivo foi construído um referencial teórico que abordasse a literatura sobre exportação apresentando, primeiramente, um panorama da agenda de pesquisas em exportação. Buscou-se compreender a evolução dos modelos de comportamento exportador e suas principais contribuições ao entendimento desse fenômeno e finalizou-se com as críticas às pesquisas de exportação, indicando a análise de trajetórias como alternativa para se compreender a evolução do comportamento exportador. A metodologia usada nesta pesquisa baseou-se em entrevistas para comparação de dois estudos de casos entre duas empresas exportadoras de moda praia do estado de Minas Gerais, no período de 1998 a 2007. Após a coleta de dados, utilizou-se o método qualitativo de análise para identificar como as variáveis influenciavam suas atividades de exportação. Os resultados da análise mostraram que as mesmas variáveis podem influenciar de maneiras distintas o comportamento exportador das empresas, levando em consideração fatores internos e externos a essas empresas e o período histórico em que as exportações foram realizadas. Sendo assim, conclui-se que o comportamento exportador é um fenômeno dinâmico e, portanto, as variáveis, bem como suas influências, mudam ao longo do tempo.

Palavras Chaves: Internacionalização; Comportamento exportador; Trajetórias de exportação; Exportação.



## **ABSTRACT**

The main target of this research was to understand the export trajectories of the Brazilian companies from the swimwear sector, getting the variables that influences in the export behavior evolution. So, to get this target, it was made a theoretical frame that involved the literature about export, to comprehend the evolution of the export behavior models and their main contributions to understanding this phenomenon and finalize with the main critics about export researches, that indicates the analysis of the trajectories as an alternative approach to comprehend the evolution of the export behavior. The methodological issue of this research was based on interviews to compare two case studies between two export swimwear companies from the Minas Gerais State in Brazil, between 1998 and 2007. After the data collection, it was used the qualitative method of analysis to identify how the variables was influencing their exports activities. The analysis results showed that the same variables can influence in different ways the export behavior of the companies, taking in consideration inside and outside factors, and also the historical period which the export activities was done. In this way, this research concludes that export behavior is a dynamic phenomenon and, for that, the variables and its influences change all over the time.

Key-words: Internationalization; Export behavior; Export trajectories; Exports.

## LISTA DE FIGURAS

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| FIGURA 1 | Modelo genérico de análise sobre comportamento<br>exportador..... | 37  |
| FIGURA 2 | Quadro conceitual de pesquisa.....                                | 42  |
| FIGURA 3 | Divulgação da Feriado Nacional na Rússia – out.<br>2004.....      | 66  |
| FIGURA 4 | Conclusão final da pesquisa.....                                  | 116 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| GRÁFICO 1 | Curva de exportação da empresa Feriado Nacional..... | 49 |
| GRÁFICO 2 | Curva de exportação da empresa Garota Dourada.....   | 49 |

## LISTA DE QUADROS

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| QUADRO 1 | Principais modelos de comportamento exportador.....  | 27  |
| QUADRO 2 | Categorias e variáveis do caso Feriado Nacional.....   | 52  |
| QUADRO 3 | Categorias e variáveis do caso Garota Dourada.....   | 52  |
| QUADRO 4 | Modelo das características estruturais e metodológicas da<br>pesquisa.....                                     | 54  |
| QUADRO 5 | Classificação das variáveis influenciadoras no<br>comportamento exportador da empresa Feriado<br>Nacional..... | 94  |
| QUADRO 6 | Classificação das variáveis influenciadoras no<br>comportamento exportador da empresa Garota Dourada.....      | 100 |
| QUADRO 7 | Quadro-resumo do modelo de análise.....  | 111 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|          |   |
|----------|---|
| ABIT     | Associação Brasileira da Indústria Têxtil                                 |
| ALICEWEB | Sistema de consulta de informações sobre comércio exterior                |
| APEX     | Agência de Promoção às Exportações  |
| ENCOMEX  | Encontro de Comércio Exterior   |
| FENIT    | Feira Nacional da Indústria Têxtil  |
| FIEMG    | Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais                        |
| FOB      | <i>Free On Board</i> – Termo comercial de exportação                      |
| MDIC     | Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior<br>do Brasil |
| SEBRAE   | Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas Empresas                           |
| SECEX    | Secretaria de Comércio Exterior   |
| SINVESD  | Sindicato da Indústria do Vestuário de Divinópolis                        |

## SUMÁRIO

|   |     |
|---|-----|
| 1 INTRODUÇÃO.....   | 12  |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....  | 18  |
| 2.1 Os estudos sobre comportamento exportador.....  | 18  |
| 2.1.1 <i>Evolução histórica dos modelos de comportamento exportador.....</i>                          | 22  |
| 2.1.2 <i>As variáveis que influenciam o comportamento exportador e suas aplicações empíricas.....</i> | 28  |
| 2.2 As críticas aos estudos em exportação e a perspectiva da abordagem das trajetórias.....           | 37  |
| 2.3 Modelo teórico de referência.....   | 41  |
| 3 METODOLOGIA.....  | 43  |
| 3.1 Tipologia da pesquisa.....  | 43  |
| 3.2 O estudo comparativo de casos.....  | 44  |
| 3.3 Unidades empíricas da pesquisa.....   | 46  |
| 3.4 Estratégia de coleta de dados.....  | 47  |
| 3.5 Estratégia de análise de dados.....   | 50  |
| 4 ESTUDOS DE CASOS.....   | 55  |
| 4.1 Caso I – FERIADO NACIONAL.....  | 55  |
| 4.1.1 <i>Os primeiros contatos com o mercado externo –1998 a 2002....</i>                             | 56  |
| 4.1.2 <i>A consolidação no mercado externo – 2002 a 2007.....</i>                                     | 60  |
| 4.2 Caso II – GAROTA DOURADA.....   | 74  |
| 4.2.1 <i>Os primeiros contatos com o mercado externo – 1997 a 2002... </i>                            | 75  |
| 4.2.2 <i>O desenvolvimento no mercado externo – 2003 a 2007.....</i>                                  | 82  |
| 4.3 Análise dos casos pesquisados.....  | 88  |
| 4.3.1 Análise dos dados do caso FERIADO NACIONAL.....   | 88  |
| 4.3.2 <i>Análise dos dados do caso GAROTA DOURADA.....</i>  | 95  |
| 4.4 Análise comparativa dos dados dos casos Feriado Nacional X Garota Dourada.....                    | 101 |
| 4.4.1 Características da gerência.....  | 101 |
| 4.4.2 <i>Fatores organizacionais.....</i>   | 104 |
| 4.4.3 <i>Forças do ambiente.....</i>  | 105 |
| 4.4.4 <i>Objetivos da exportação.....</i>   | 107 |
| 4.4.5 <i>Elementos da estratégia de marketing para exportação.....</i>                                | 108 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....   | 112 |
| REFERÊNCIAS.....  | 118 |
| APÊNDICES.....  | 126 |

## 1 INTRODUÇÃO

A balança comercial brasileira registrou *superávits* importantes nos últimos anos em razão do desempenho das exportações. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2006), em 2005, as exportações envolveram transações superiores a 100 bilhões de dólares, o maior volume de exportações da história do Brasil (MDIC, 2006). O resultado de 2005, em comparação ao de 2004, foi 21% maior, o que correspondeu a 26 bilhões de dólares em receitas de exportações para as empresas brasileiras. Mas não só em 2005, de uma forma geral, constata-se o crescimento da demanda por produtos brasileiros no mercado internacional. A tendência parece apontar para volumes de exportação cada vez maiores.

Sabe-se que, para uma empresa brasileira exportar e consolidar-se no mercado externo, precisará adequar-se; conhecer o mercado-alvo; atender às normas técnicas; investir em desenvolvimento; reduzir preços; mudar a rotina interna da organização, entre inúmeras outras iniciativas (VEIGA, 2002). Para compreender o acesso e a importância das informações estratégicas oriundas dos estudos dos processos de internacionalização, Veiga (2002) realizou seu próprio estudo. Constatou que o universo de empresas que exportam no Brasil é caracterizado por apresentar alto índice de rotatividade na entrada e saída da atividade exportadora e por lidar com a dinamicidade desse movimento com certa facilidade. Por outro lado, verificou que a maioria das empresas encontra dificuldades para se manter e crescer nos mercados externos.

As empresas exportadoras do estado de Minas Gerais também aumentaram o volume de negócios no exterior, seguindo a tendência nacional. De acordo com a Fundação João Pinheiro, em 2004 houve um aumento de 18,3% nas exportações mineiras em relação a 2003, o que representou *superávit* da balança comercial do estado de 54,6% naquele período. Ainda que seu desempenho exportador seja menor que o total brasileiro, alguns segmentos da economia mineira, como café, fogos de artifício, têxteis e siderúrgicas, mostraram competitividade e dinamismo superiores aos demais estados brasileiros (CARAM, 2003).

O contexto exportador das empresas do setor de moda praia não é diferente do que foi constatado por Veiga (2002). Porém há variáveis específicas do produto que favorecem sua penetração no mercado externo, mas que não lhes garantem a manutenção. De acordo com Garcia (2006), além de o Brasil ser o país que mais fabrica e consome moda praia, as empresas avançaram em tecnologia e modelagem ao longo dos anos. O biquíni brasileiro, seja ele produzido em qualquer região do país, é conhecido e reconhecido internacionalmente, seja por seu estilo mais ousado, seja por sua qualidade e, ainda, pela criatividade do *design* que diferencia o produto brasileiro dos fabricados em outros países. Em 2006, o Brasil, como o terceiro maior produtor de moda praia no mundo, contava com um número em torno de 700 confecções formais, que produziam aproximadamente 50 milhões de artigos por ano. Cerca de 10% dessa produção eram exportados e esse percentual tendia a ser aumentado pela crescente demanda internacional (FRANGE, 2006).

Os fabricantes de moda praia se destacam como empresas que, gradativamente, aumentam suas exportações e ganham destaque no exterior. De acordo com a Agência de Promoções a Exportações (APEX), a moda praia representa 11 % do total de vestuário exportado pelo Brasil (APEX, 2006). O setor é um dos que mais cresce no mercado internacional: de 2003 para 2004 as exportações do segmento cresceram 80%. Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio do Brasil (MDIC) apontam que, em 2005, as empresas de moda praia brasileiras exportaram US\$ 19.702.196 FOB<sup>1</sup>, o que representou aumento em torno de US\$ 700.000 em relação a 2004 (MDIC, 2006).

Ainda, segundo o MDIC (2006), o estado de Minas Gerais ocupou, de 2003 a 2006, a quarta posição entre os cinco maiores exportadores de moda praia do Brasil, ao lado de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Bahia. Em 2005, o volume exportado nesse segmento pelas empresas mineiras foi de US\$ 464.414, representando US\$ 140.000 a mais do que em 2004.

---

<sup>1</sup> FOB - *Free on Board* é um termo internacional de comércio. Significa que a responsabilidade do exportador é colocar a mercadoria livre a bordo do navio, com o desembarço de exportação já realizado. Mais informações: BIZELLI, 2000.



A partir desses dados, percebe-se tendência no aumento das exportações de moda praia do estado de Minas Gerais, pois, além dos altos volumes negociados, o crescimento percentual das vendas (em valores) do estado foi maior do que a média nacional. Enquanto Minas Gerais cresceu cerca de 40% no período de 2004 a 2005, o Brasil cresceu 3% nas exportações do segmento (ABIT, 2006).

Com a crescente participação das empresas de moda praia na pauta das exportações brasileiras, vale notar ainda que existem poucas pesquisas sobre o comportamento exportador de empresas de confecções e ainda mais especificamente de moda praia. As pesquisas existentes sobre comportamento exportador, de uma forma geral, variam muito quanto ao setor da economia escolhido, apesar de serem convergentes quanto ao modelo conceitual e aos resultados encontrados, mas algumas questões a respeito de como as empresas se mantêm no mercado externo ao longo dos anos ainda precisam ser mais exploradas (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; VERSIANI, 2006; REZENDE; VERSIANI, 2007). Observa-se também uma carência de estudos em exportação que abrangessem a trajetória dentro da análise do comportamento exportador e de estudos qualitativos para explicar, de forma mais ampla, tal comportamento.

Esta pesquisa, portanto, procura contribuir para o entendimento de como as empresas de moda praia estão exportando seus produtos ao longo do tempo. Para tanto, busca verificar quais são os fatores que influenciam a entrada e a manutenção dos negócios nos mercados externos. Dessa forma e diante do potencial de crescimento das exportações de moda praia e da carência em estudos sobre comportamento exportador deste setor, surgem as seguintes questões que guiam esta pesquisa:

- a) Como é a trajetória de exportação dessas empresas?
- b) Quais fatores contribuem ou dificultam a manutenção dos negócios em mercados externos e quais as influências desses fatores no comportamento exportador?

Esta investigação, portanto, orienta-se pelo questionamento de como é construída a trajetória de exportação das empresas de moda praia e qual a influência das variáveis que inibem ou estimulam a entrada e a manutenção

das exportações dessas empresas. Dessa forma, esta dissertação tem como objetivo principal compreender a trajetória de exportação das empresas de moda praia, visando identificar os fatores que influenciam a evolução do comportamento exportador.

Para alcançar tal meta, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar e analisar a trajetória de exportação das empresas do setor de moda praia;

b) Identificar a influência das variáveis na trajetória das empresas em suas fases de entrada e manutenção nas exportações.

Por meio do método de estudo de caso, esta investigação se ocupou de dados coletados ao longo de uma trajetória de nove anos de experiência de empresas exportadoras. Foi feito o levantamento de como se dá o comportamento exportador das empresas, a partir da abordagem de suas trajetórias e das percepções dos gestores e proprietários sobre esses processos.

Justifica-se, pois, este trabalho por ser prioritário o investimento em pesquisas de campo e análises sistemáticas a respeito do comportamento exportador das empresas brasileiras em suas especificidades, como fatores culturais, locais e regionais, porte, histórico e outros, os quais influenciam a penetração e a manutenção das empresas brasileiras em mercados externos.

Para Leonidou e Katsikeas (1996), o estudo do desenvolvimento dos processos de exportação é relevante tanto para o setor público quanto para o setor privado, devido aos diversos benefícios macro e microeconômicos do comércio externo. Especificamente para as empresas, o entendimento do processo de exportação pode:

a) oferecer vantagem competitiva;

b) melhorar a posição financeira;

c) aumentar a capacidade útil;

d) melhorar o padrão tecnológico.

Esses autores consideram também que, apesar de alguns consideráveis estudos na área de internacionalização, nenhuma teoria explica, de forma compreensiva e aceitável, a expansão das exportações das empresas, em sua

natureza multidimensional, complexa e dinâmica. Verifica-se que a maioria das pesquisas existentes sobre a entrada em mercados estrangeiros se concentra no estudo de grandes companhias industriais, dedicando-se pouca atenção às pequenas empresas, a despeito de seu potencial no desenvolvimento das exportações nacionais (BURPITT; RONDINELLI, 1998). Nesse sentido, Ferraz e Ribeiro (2002) indicam que 32,1% das empresas iniciantes em exportação no Brasil eram micro e pequenas exportadoras e, como foi exposto, destacam que o setor têxtil é um dos maiores exportadores brasileiros.

Dentro da variedade de produtos do setor têxtil no Brasil, a moda praia é um segmento que possui diferencial competitivo consistente e destaca-se nas exportações do país. (HEMAIS, 2004). Diversos fatores contribuem para que a moda praia brasileira se destaque no comércio exterior brasileiro: o exotismo, a qualidade e o estilo – símbolos de moda que os consumidores estrangeiros buscam nos produtos brasileiros (GARCIA, 2006).

Com isso, para buscar a compreensão de como é construída a trajetória de exportação das empresas brasileiras, especificamente as fabricantes de moda praia, este estudo é importante pelo fato de buscar entender quais são os principais fatores que facilitam ou dificultam o crescimento e a longevidade dos processos de exportação dessas empresas. Para Christensen e Rocha (2002), estudos dessa natureza são importantes por contribuírem para a identificação de fatores específicos, internos ou externos às empresas, que ajudem a explicar o engajamento ou não de empresas na exportação.

Rocha, Blundi e Dias (2002) identificam a exportação como forma de internacionalização comum e mecanismo frequentemente utilizado para o desenvolvimento e crescimento das pequenas empresas brasileiras. Existem, porém, muitos desafios para que uma empresa se internacionalize e se mantenha nesse processo. Bauerschmidt, Sullivan e Gillespie (1985, *apud* Carvalho e Rocha, 2002) identificam alguns fatores, favoráveis ou não, à entrada e à manutenção de negócios em mercados externos, tais como: a política nacional de exportações dos países, a distância relativa de mercados, a falta de comprometimento com exportação, impedimentos econômicos externos e a concorrência.

Especificamente, a trajetória de exportação e a manutenção em mercados externos das empresas são objetos de estudo de vários

pesquisadores no Brasil, como Versiani, 2006; Markwald *et al.*, 2002; Rocha; Freitas, 2005; Rocha; Carvalho; 2002; e Bezerra, 2005. O foco na trajetória empresarial, da formação à internacionalização e na manutenção desse posicionamento através das exportações, é relevante uma vez que a exportação se configura o canal de entrada preferido das pequenas empresas brasileiras no mercado externo.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. Neste primeiro, denominado Introdução, identifica-se tanto o cenário a ser estudado como a estrutura do trabalho. A seguir, são apresentadas as justificativas e a problemática proposta, além das questões que nortearam esta pesquisa e a relevância deste estudo sobre comportamento exportador das empresas de moda praia.

O capítulo dois aborda a revisão de literatura sobre os modelos de comportamento exportador, a discussão dos fatores que influenciam os processos de exportação e as críticas aos estudos em exportação, bem como a apresentação da análise do comportamento exportador sobre a perspectiva das trajetórias. O objetivo do capítulo é levantar e organizar as idéias que apoiem as análises realizadas através dos estudos de caso.

O capítulo três explicita a metodologia adotada na pesquisa, ou seja, a pesquisa bibliográfica para a revisão da literatura científica e o estudo de caso para o tratamento dos dados empíricos. Apresentam-se as empresas objeto do estudo, as estratégias de coleta de dados e de análise.

O capítulo quatro descreve e discute os estudos dos casos investigados, em duas categorias temporais: do período da formação da empresa aos primeiros contatos para as exportações e o período da consolidação no mercado externo.

O capítulo cinco organiza as conclusões do processo investigatório e traz recomendações a respeito do tema. Inserem-se, ainda, as referências bibliográficas completas, e, como apêndices, os roteiros de entrevistas usados para a coleta de dados com as empresas estudadas.

Sob a luz das teorias e estudos que tratam do comportamento exportador e da abordagem das trajetórias de exportação, o próximo capítulo apresenta a revisão de literatura que possibilitou o entendimento e guiou a pesquisa empírica desta dissertação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos sobre comportamento internacional indicam que as exportações têm sido a forma mais comum de envolvimento com o mercado externo, tendo em vista o baixo comprometimento de recursos e a alta flexibilidade de movimentação quando comparada a outras formas de internacionalização. No Brasil, a expansão das exportações tem apresentado, historicamente, tendência de crescimento (CYRINO; OLIVEIRA, 2003; BARBOSA; SIQUEIRA, 2003; LEONIDOU, 1995; DERESKY, 2004; ROCHA; RUBIM, 2004; MINERVINI, 2001; PINHEIRO *et al.*, 2002; VERSIANI, 2006), com destaque para o setor de confecções, especialmente para os produtos de moda praia (APEX, 2006), o que remete, pois, a atenção sobre a trajetória de exportação dessas empresas.

Assim sendo, este capítulo aborda a literatura sobre exportação com o propósito de traçar o arcabouço conceitual que forneceu as bases para a realização da pesquisa empírica realizada no setor de moda praia. Organiza-se, então, este capítulo em três seções. A primeira seção, intitulada “Os estudos sobre comportamento exportador”, apresenta um panorama da agenda de pesquisas em exportação, buscando compreender a evolução dos modelos de comportamento exportador e suas principais contribuições ao entendimento desse fenômeno. A segunda seção, intitulada “As críticas aos estudos em exportações e a abordagem das trajetórias”, apresenta crítica às pesquisas de exportação, indicando a análise de trajetórias como alternativa para se compreender a evolução do comportamento exportador. A terceira seção, denominada “Modelo teórico de referência,” aborda os conceitos teóricos utilizados nesta pesquisa.

### 2.1 Os estudos sobre comportamento exportador

As exportações têm sido tradicionalmente consideradas como uma das formas mais viáveis para que as pequenas empresas busquem a expansão de

seus negócios, porque, ao envolverem um risco menor de investimento, tendem a demandar menor conhecimento do que outras formas de internacionalização. Vale registrar que os próprios empresários reconhecem a atividade exportadora como caminho promissor para seus negócios, seja porque permite contrabalançar situações em que as vendas nacionais não apresentam os resultados esperados, seja devido às opções reais de crescimento que as exportações sinalizam (ROCHA *et al.*, 2002), tais como vantagens de maior produtividade, qualidade e eficiência da empresa (ROCHA *et al.*, 1988; PINHEIRO *et al.*, 2002; NEUMANN; HEMAIS, 2005).

Essas motivações para melhorias e ganho de oportunidades configuram-se em duas modalidades básicas de exportação, a exportação direta e indireta (MINERVINI, 2001; ROCHA *et al.*, 1988; NEUMANN; HEMAIS, 2005). As exportações diretas são caracterizadas pela negociação e efetivação da operação internacional entre a empresa exportadora e seu interlocutor no exterior. Normalmente, nessa modalidade, a empresa busca realizar suas exportações através de seus sócios ou de algum funcionário designado para tal finalidade, e a venda ao exterior é realizada entre a empresa fabricante e o comprador internacional, sem a participação ou o envolvimento de terceiros. Essa operação, em termos práticos, é bastante simples uma vez que existem apenas dois atores envolvidos em todo processo, o que facilita a comunicação e a agilidade entre as partes. Realizá-las, entretanto, exige conhecimento sobre operações internacionais e *background* cultural para realizar as negociações, o que vem colocando as exportações indiretas como as mais praticadas no Brasil.

Nessa alternativa, a venda internacional é realizada por meio de intermediários conhecidos normalmente como empresas comerciais exportadoras ou *trading companies*, agentes internacionais, subsidiárias ou parceiros no exterior (MINERVINI, 2001; ROCHA *et al.*, 1988; HEMAIS, 2004; PINHEIRO *et al.*, 2002). Assim, as exportações indiretas são caracterizadas pela intervenção de uma empresa especializada em operações internacionais e que realiza as vendas externas de uma determinada fabricante em seu nome. Deve-se ressaltar que o tipo de intermediário escolhido tende a influenciar diretamente na evolução do relacionamento da empresa exportadora com seus clientes no exterior e que esse conhecimento, na maioria das vezes, se

restringe ao intermediário, tendo a empresa fabricante ou exportadora pouco envolvimento direto com suas vendas externas. Como consequência, percebe-se que essa prática tende a provocar deficiência na estrutura e estratégia de *marketing* da empresa exportadora, o que limita o conhecimento que a empresa poderia vir a obter do mercado internacional (ROCHA *et al.*, 1988; HEMAIS, 2004).

Nesse ponto, em que se reconhecem as formas indiretas e diretas como as duas formas de inserção em mercados externos através das exportações, é importante ressaltar que elas podem ser realizadas em grupos, ou seja, via consórcio de exportação. Realizam-se os consórcios com vistas a superar as limitações individuais de cada empresa e de se realizarem objetivos de promoção comercial, de troca de conhecimentos e experiências entre os consorciados, além de aumentar o poder de barganha junto a fornecedores e clientes, ou seja, o consórcio oferece uma oferta de maior volume de produção. Nem sempre, porém, tais objetivos são concretizados. Pesquisas sugerem que as diferenças culturais entre os empresários, o individualismo e a falta de cooperação são alguns dos motivos para o baixo desempenho desses empreendimentos (SCHMIDT, 1986; ROCHA *et al.*, 2002). Assim, as desvantagens do consórcio são normalmente associadas à demora na tomada de decisões e a sobreposição dos interesses individuais de cada empresa consorciada *versus* o interesse do grupo (MINERVINI, 2001).

Em se tratando especificamente das empresas exportadoras brasileiras, constata-se que o consórcio de exportação se apresenta como um elemento de pouco destaque nas estratégias de inserção no mercado externo. Há três fatores que explicam por que o consórcio de exportação não tem tido muito êxito no Brasil: a falta de interesse e cultura de cooperativismo; a escolha pela tomada de decisões individuais em detrimento das decisões coletivas; e as rivalidades de ordem pessoal (ROCHA *et al.*, 2002). Vale comentar que a questão cultural é determinante em todos esses fatores (ROCHA *et al.*, 1988; ROCHA; CHRISTENSEN, 2002). Desse modo, observa-se que, no Brasil, a maior parte das empresas utiliza a forma individual para realizar suas exportações. As pesquisas indicam que os executivos preferem trabalhar de maneira isolada, ao passo que, para a obtenção de recursos financeiros e

acesso a mercados, buscam a associação, visando somente reduzir o nível de investimento despendido (ROCHA *et al.*, 2002).

Mesmo com as diferentes opções para que as empresas possam exportar, seja individualmente ou em grupo, seja pela forma direta ou indireta, e considerando-se a atividade de exportação como um procedimento simples e ordinário para a inserção no comércio internacional, a manutenção na atividade exportadora tem sido uma tarefa complexa (LEONIDOU, 1995; KATSIKEAS; MORGAN, 1994; KNIGHT, 2000; LEONIDOU *et al.*, 2002; REZENDE; VERSIANI, 2007). No Brasil, estudos identificam que, apesar de a base exportadora brasileira ser ampla e de haver aumentos frequentes nos volumes exportados, as empresas parece não conseguirem se consolidar no mercado externo (REZENDE; VERSIANI, 2007). Constata-se que grande parte das empresas que se iniciam nas exportações raramente evolui para formas mais avançadas de internacionalização. No caso das empresas de pequeno e médio porte, tal situação parece relacionar-se intimamente à dificuldade que possuem de desenvolver contratos internacionais consistentes de longo prazo. Ademais, quando realizam alguma operação de exportação, terceirizam as rotinas burocráticas e os contatos através de agentes e distribuidores (CARNEIRO *et al.*, 2007).

Como consequência desses procedimentos, o contato direto com o mercado externo torna-se reduzido, obstruindo o conhecimento de mercado capaz de impulsionar sua internacionalização (JOHANSON; MATTSSON, 1988). Constata-se, portanto, que, em virtude da volatilidade e da intermitência apresentadas pelas organizações ao tentarem manter sua posição exportadora, o desempenho em mercados externos tem sido objeto de estudo de diversas pesquisas em exportação (ZOU; STAN, 1998; TEFOM; LUTZ, 2006; WHITE *et al.*, 1998; STYLES; AMBLER, 1994; MORGAN, 1997; ROCHA *et al.*, 2002).

De fato, as pesquisas têm se concentrado em entender os fatores que determinam ou que atuam como barreiras no desempenho do comportamento exportador, o que nos leva a contemplar mais de perto os modelos teóricos sobre tal comportamento. Assim, neste referencial, opta-se, intuitivamente por uma revisão detalhada da literatura, apoiando-se, inicialmente, no trabalho de Leonidou e Katsikeas (1996), os quais apresentam uma análise da evolução



histórica dos principais modelos sobre comportamento exportador e suas conclusões, conforme relatado a seguir. A opção pelo estudo de Leonidou e Katsikeas (1996), bem como o detalhamento de cada modelo apresentado por eles, são importantes porque identificam as variáveis que influenciam o comportamento exportador e demonstram a evolução dos modelos sobre comportamento exportador ao longo de vinte e cinco anos, assim apoiando teoricamente o tema proposto nesta dissertação, cujo objetivo é compreender a trajetória de exportação das empresas de moda praia e identificar os fatores que influenciam a evolução do comportamento exportador.

### ***2.1.1 Evolução histórica dos modelos de comportamento exportador***

Os primeiros modelos sobre comportamento exportador foram desenvolvidos entre 1960 e 1980 e versavam sobre a evolução de estágios no processo de exportação das empresas. Leonidou e Katsikeas (1996) apresentaram em seu estudo onze modelos empíricos sobre comportamento exportador que abordaram tais estágios. Cada modelo apresentado se difere do outro basicamente pelo número de estágios nos processos de internacionalização, mas convergem na conceituação teórica de que o comportamento exportador é evolucionar e o processo de internacionalização apresenta uma forma sequencial de aprendizado e envolvimento das empresas com os mercados externos (REZENDE; VERSIANI, 2007).

O primeiro modelo apresentado por Leonidou e Katsikeas (1996) foi elaborado, em meados de 1970, por Johanson e Wiedersheim-Paul e tinha como enfoque o comprometimento gradual de recursos da empresa com o mercado externo à medida que se adquiria conhecimento sobre tal mercado. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) propuseram um modelo que enfatiza três estágios. No primeiro, a empresa não mantém atividades regulares de exportação, posteriormente opera no mercado externo por meio de representantes estrangeiros e finalmente abre uma filial no exterior. Esse estudo concluiu que as empresas precisam adquirir conhecimento de mercado para reduzirem seus níveis de incerteza com relação às operações e mercados

externos. Assim enfatizou-se a importância da aquisição da informação e da experiência para a progressão da internacionalização. Esse modelo focou o estudo nas fases iniciais e avançadas de exportação (*post-exporting*), e as variáveis exploradas basearam-se no comprometimento de recursos investidos no mercado externo, na disponibilidade de informações da empresa e nos diferentes tipos de mercados externos.

Posteriormente, em 1977, o modelo de Bilkey e Tesar introduziu outras variáveis, tais como atitudes dos gerentes, objetivos esperados e forças e ameaças ambientais. O modelo estruturou seis estágios de exportação, que se iniciaram com a completa falta de interesse dos empresários em começar as atividades exportadoras até o interesse comprometido em explorar oportunidades de exportação localizadas, distantes do local de produção. Com esse modelo, concluiu-se que a atividade exportadora pode ser vista como um processo de aprendizado, do qual as empresas gradualmente vão se tornando mais familiares com operações e mercados externos. Se relacionado ao modelo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), observa-se como é importante e imprescindível a variável “aquisição de conhecimento” para a evolução da empresa no mercado externo.

Tal conclusão foi reforçada, em 1978, quando Wiedersheim-Paul e outros autores propuseram um novo modelo focando o pré-engajamento das empresas no processo de exportação. As conclusões do estudo feito pelos autores sugeriram que a predisposição para se iniciar as exportações juntamente com um conjunto e transmissão de informações relacionadas à exportação aumentam o movimento da empresa do mercado doméstico para a atividade pré-exportadora. Sendo assim, o estudo corroborou com os outros modelos nas variáveis conhecimento e experiência no processo evolutivo de internacionalização das empresas e no desenvolvimento do comportamento exportador.

Um estudo sobre comportamento exportador, realizado em países menos industrializados, foi feito por Wortzel e Wortzel em 1981 e propôs cinco estágios de desenvolvimento internacional, que vão desde uma simples fábrica local até seu progresso para atingir mercados internacionais. Os estágios foram distinguidos pelo nível de envolvimento do exportador nas operações internacionais. O resultado deste estudo enfatizou a importância de a empresa

focar a identificação e a seleção da melhor estratégia para envolvimento com atividades em mercados externos. Nesse modelo, as variáveis de estratégia e a seleção de mercados foram incluídas nas análises sobre comportamento exportador, o que pode ser relacionado com as atitudes e as percepções da gerência na tomada de decisão sobre quais mercados externos para atuar e como atuar nesses mercados. Assim, Cavusgil (1984) se baseou nessas variáveis e propôs um novo modelo sobre comportamento exportador, ainda seguindo a idéia do processo evolutivo mediante aquisição do conhecimento.

O modelo então proposto por Cavusgil (1984) definiu que o processo de exportação é dividido em cinco estágios, que vão desde o pré-envolvimento até o comprometimento total com o mercado externo. Apresentou, ainda, que o desenvolvimento desse processo é o resultado de sucessivas decisões gerenciais em determinado período de tempo, ou seja, os gerentes direcionam as exportações e decidem quais mercados e como atuar nesses mercados, seja ocasionalmente em processos isolados, seja por um período mais extenso de relações comerciais com outros países. O estudo concluiu que os fatores relacionados à empresa e à gerência podem facilitar ou inibir a evolução no processo de internacionalização. Posteriormente, outros modelos surgiram, corroborando pesquisas sobre gerenciamento em processos de exportação, tal qual o modelo de Czinkota e Ursic (1983).

Com base principalmente no modelo de Bilkey e Tesar (1977), Czinkota e Ursic (1983) desenvolveram um modelo de comportamento exportador voltado para detectar as diferenças entre os diversos tipos de empresas no que diz respeito ao gerenciamento dos processos de exportação. O modelo foi dividido em seis estágios, compreendendo desde empresas que não possuíam nenhum interesse em exportar, até empresas que já possuíam uma vasta experiência em exportação. Tendo sido o modelo testado empiricamente, concluiu-se que as empresas de diversos estágios de internacionalização diferem-se substancialmente nas características organizacionais, gerenciais e internas, o que indica que o conhecimento adquirido ao longo dos anos com os processos de exportação pode ou tende a influenciar o comportamento exportador, com base nas atitudes, nos investimentos e nas decisões que a gerência determina. O modelo de Barret e Wilkinson (1986), que será

apresentado a seguir, também corrobora as variáveis apresentadas por Czinkota e Ursic (1983).

Barret e Wilkinson (1986) propuseram um modelo baseado no nível de envolvimento em exportação das empresas. Também estabeleceram estágios e abordaram desde empresas que nunca exportaram até aquelas que já eram exportadoras. O resultado desse modelo identificou grandes diferenças entre as empresas no que diz respeito ao número de atributos da alta gerência, tais como características pessoais, como, por exemplo, pessoas cosmopolitas, multilíngues; orientação para planejamento de atividades internacionais, tais como experiência internacional e formação gerencial profissional; e atitudes com relação aos negócios internacionais, que envolvem percepção e estilo gerencial. Assim os modelos incorporaram definitivamente as características gerenciais e avançaram no sentido de contemplar as variáveis sobre gerenciamento de exportação, como o estudo de Moon e Lee (1990).

Moon e Lee (1990) visaram explicar o desenvolvimento do processo exportador através da aplicação de um conjunto de variáveis independentes, baseando-se no desenho de *ex-post facto*, e identificaram apenas três estágios de evolução da empresa em processos de exportação: o baixo, o intermediário e o avançado. Concluíram que fatores organizacionais e gerenciais<sup>2</sup> eram significativamente diferentes nesses estágios. Sequencialmente, Lim *et al.* (1991) desenvolveram um modelo que distinguiu em quatro estágios o desenvolvimento exportador, denominando-os alerta, interesse, intenção e adoção.

O estudo também concluiu que o processo de exportação é evolutivo e passa gradualmente pelos estágios mencionados, apresentando uma nova abordagem para o entendimento do comportamento exportador. Primeiramente, no estágio de alerta, a empresa pode ser acionada por qualquer movimento que possa levá-la ao mercado externo, passando então a despertar o interesse dos gerentes e sua intenção de entrar em mercados externos. Posteriormente executa-se o processo de exportação. Esse modelo

---

<sup>2</sup> Fatores organizacionais são todos os fatores ligados às características das empresas, tais como: tamanho, estrutura, tecnologia, recursos humanos. Fatores gerenciais são todos os fatores ligados às características da gerência tais como motivações, percepções e atitudes.

serviu como base para o estudo de Rao e Naidu (1992), que buscou conceituar e analisar cada estágio.

Rao e Naidu (1992) também apresentaram quatro estágios de desenvolvimento: os não-exportadores, os que têm a pretensão de exportar, os exportadores esporádicos e os regulares. Esses estágios se correlacionam com os quatro estágios propostos anteriormente por Lim *et al.* (1991). O estudo, então, concluiu que os estágios apresentados são fáceis de interpretar e que a maioria das empresas utiliza dados secundários para se engajar em processos de exportação, o que indica mais uma reação reativa (ou localizada nos estágios de alerta e de não-exportadores) aos processos de exportação.

O último modelo analisado por Leonidou e Katsikeas (1996) apresentou seis estágios. Suas conclusões apontaram diferenças significativas entre as empresas em seus diferentes estágios, tais como demandas de clientes internacionais e exigências internas das empresas, mas não houve mudanças relevantes sobre o conhecimento passado e as operações em mercados externos.

Após analisados os onze modelos, Leonidou e Katsikeas (1996) concluíram que, em todos eles, o processo de internacionalização era gradual e baseado na experiência adquirida ao longo do tempo. Nesse sentido, entende-se que todos os modelos, apesar de pequenas diferenças, possuem a mesma base conceitual, corroborando entre si a perspectiva evolucionar do comportamento exportador, o qual passa basicamente por três estágios de evolução: a pré-exportação, a fase inicial e a fase avançada. Esses estágios sugerem variáveis relacionadas à gerência, aos estímulos e às barreiras para exportação.

O Quadro 1 resume, em ordem cronológica, o desenvolvimento das pesquisas em torno do comportamento exportador, registrando os estudos e as variáveis analisadas em cada um deles e as fases de desenvolvimento exportador analisadas.

| <b>Estudos Internacionais</b>      | <b>Variáveis analisadas</b>  | <b>Fase(s) analisada(s)</b>        |
|------------------------------------|--|------------------------------------|
| Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) | Comprometimento de recursos, disponibilidade de informações, tipo de mercado externo.  | Inicial e avançada                 |
| Bilkey e Tesar (1977)              | Atitudes da gerência, objetivos desejados, qualidade da gerência, barreiras à exportação, tamanho da firma, vantagens competitivas, intervenções externas.                   | Pré-exportação, Inicial e Avançada |
| Wiedersheim-Paul et al. (1978)     | Características do tomador de decisões, localização da empresa, objetivos da empresa, linha de produto, expansão extra-regional, atenção dedicada, atividades de informação. | Pré-Exportação                     |
| Wortzel e Wortzel (1981)           | Características do produto, configurações de preço, atividade promocional, distribuição física.  | Inicial e Avançada                 |
| Cavusgil (1984)                    | Tamanho da empresa, vantagens diferenciais, informações adquiridas, características e atitudes dos gerentes.   | Pré-exportação, Inicial e Avançada |
| Czinkota e Ursic (1983)            | Atitudes da gerência, barreiras à exportação, expectativas, estímulos e tamanho da firma.  | Pré-exportação, Inicial e Avançada |
| Barrett e Wilkinson (1986)         | Características da gerência, posição do executivo, atitudes gerenciais e orientação.   | Pré-exportação, Inicial e Avançada |
| Moon & Lee (1990)                  | Tamanho da empresa, experiência em exportação, características da gerência, vantagens diferenciais, barreiras à exportação, expectativas e estímulos à exportação.           | Inicial e Avançada                 |
| Lim et al. (1991)                  | Habilidade de colher informações, atitudes gerenciais.   | Pré-exportação, Inicial            |
| Rao e Naidu (1992)                 | Características da empresa, organização de <i>marketing</i> da empresa, atitudes gerenciais.   | Pré-exportação, Inicial e Avançada |
| Crick (1995)                       | Barreiras e estímulos à exportação, necessidade de assistência governamental, exigências de estratégias de <i>marketing</i> .  | Pré-exportação, Inicial e Avançada |

**Quadro 1 - Principais modelos de comportamento exportador**

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Na sequência das pesquisas, algumas das variáveis presentes nos modelos comportamentais começaram a ser testadas empiricamente, de forma

quantitativa, visando medir o desempenho exportador. Essas pesquisas, as quais são apresentadas a seguir, buscavam determinar a influência dessas variáveis na evolução das exportações.

### **2.1.2 As variáveis que influenciam o comportamento exportador e suas aplicações empíricas**

Os modelos teóricos sobre comportamento exportador apresentados anteriormente mostraram diversas variáveis que influenciam tal comportamento. Sendo assim, para as pesquisas empíricas, convencionou-se agrupar tais variáveis de análise, de forma geral, em cinco grandes grupos: características da gerência, fatores organizacionais, forças do ambiente, seleção e segmentação de mercado e, por último, estratégias de *marketing* para exportação (ROCHA *et al.*, 2002; LEONIDOU *et al.*, 2002).

O primeiro grupo, classificado como características da gerência, analisou principalmente as atitudes e as percepções dos executivos, pois, segundo Rocha *et al.* (2002), existem indicações de que a percepção de negócios internacionais dessas pessoas pode influenciar diretamente na propensão a exportar, bem como em suas motivações pessoais para continuar em determinados mercados.

A percepção de barreiras financeiras, a interpretação de distância psíquica em relação aos países importadores e o empreendedorismo são fatores relacionados às características gerenciais e elencados como motivos para exportação. Em grande parte das pesquisas empíricas, os resultados mostraram que a percepção da gerência sobre barreiras financeiras e sobre o fato de que a atividade internacional envolve riscos e demanda alto volume de recursos afeta negativamente o acesso ao mercado internacional, pois inibe o envolvimento das empresas com os processos de exportação. (NEUMANN; HEMAIS, 2005). O comprometimento internacional também é um fator relacionado à percepção e ao envolvimento do empresário na atividade exportadora, considerado chave para a entrada e manutenção em mercados externos (SACRAMENTO; ALMEIDA; SILVA, 2002). Tal comportamento

envolve a vontade generalizada e a percepção da gerência para a alocação de recursos diversos, de forma adequada, nas atividades relacionadas à exportação. Na medida em que a empresa se envolve com a atividade exportadora, na integração e no uso do conhecimento de mercados externos, maior será o comprometimento com esses mercados. Esse envolvimento é resultado de várias decisões que, em conjunto, constroem o processo de internacionalização (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Assim, se, de um lado, o comprometimento internacional da gerência é positivamente relacionado com o engajamento nas exportações, de outro, as percepções de barreiras à exportação estariam negativamente relacionadas à propensão a exportar (LEONIDOU; KATSIKEAS; PIERCY, 1998; NEUMANN; HEMAIS, 2005).

Algumas pesquisas em exportação buscaram encontrar alguma relação entre as características da gerência e o estágio de desenvolvimento da empresa no mercado externo. O resultado delas indicou que o grau de percepção de incerteza dos gerentes sobre o mercado externo estava diretamente relacionado ao estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra (NEUMANN; HEMAIS, 2005; SACRAMENTO; ALMEIDA; SILVA, 2002). Nos estágios iniciais do processo de internacionalização, a incerteza da gerência com relação ao mercado externo era maior e, na medida em que os dirigentes iam evoluindo no conhecimento e se tornando mais experientes, ficavam mais comprometidos com as operações internacionais (VERSIANI, 2006). No caso brasileiro, evidenciam-se estudos como o de Rubim (2004), que apresentou alguns perfis de dirigentes de empresas do setor de moda praia. De acordo com esse estudo, a percepção da incerteza em se operar em mercados externos foi se tornando menor à proporção que a empresa se desenvolvia nas exportações. Primeiramente, os dirigentes das empresas estudadas pretendiam exportar, mas não sabiam como fazê-lo e, após iniciarem os processos de exportação por meio de agentes e posteriormente de forma direta, desenvolveram uma cultura exportadora e avançaram seu conhecimento sobre o mercado externo. Os empresários daquele setor aprenderam a exportar de forma regular e constante, o que reduziu o nível de incerteza com relação ao mercado externo.



Dentro das características da gerência relacionadas às percepções para exportar ou continuar exportando, um fator importante é a interpretação da distância psíquica. Essa distância, também conhecida como distância psicológica, está relacionada a aspectos semelhantes entre um país e outro, que levam as empresas a exportarem não por estratégia mas por atributos que os gerentes percebem como similares entre seu mercado de origem e o mercado externo a ser atingido. Normalmente, as empresas escolhem, inicialmente, mercados externos com menor distância psíquica em relação ao seu mercado de origem. Alguns fatores que exemplificam a distância psíquica são as diferenças de idioma, padrões de educação, práticas de negócio, cultura e desenvolvimento industrial (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE 1977; RUIZ, 2004). Os principais resultados de estudos empíricos sobre exportação que abordaram essa variável apontam que gerentes mais abertos a outras culturas tendem a diminuir sua percepção de distância psíquica, aumentando sua propensão em iniciar as atividades exportadoras da empresa ou mesmo continuar engajado nos processos de exportação (SACRAMENTO *et al.*, 2002; VEIGA; ROCHA, 2002).

Ainda, as características da gerência tais como nível cultural e *background*, ou seja, o conhecimento anterior do gerente sobre mercados externos e suas experiências com outras culturas, influenciam no comportamento exportador das empresas, pois se relacionam diretamente com a percepção e, conseqüentemente, com as atitudes nos processos de tomada de decisão voltados para o mercado externo (ZOU; STAN, 1998; AABY; SLATER, 1989; ROCHA *et al.*, 2002). Estudos convergem que empresas que possuem executivos mais bem preparados e com conhecimentos anteriores (*background*) sobre mercados externos tendem a ser mais bem sucedidas nas exportações do que empresas que não possuem profissionais experientes. Executivos mais abertos culturalmente também tendem a ser mais flexíveis para outras culturas e a estimular as exportações das empresas (MEIRA, 1979; GUAGLIARDI, 1981; VAN TILBORG, 1982; FLEURY, 1986; LEITE *et al.*, 1988; CARDOSO, 1980; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 1988; ROCHA *et al.*, 1990).

Nesse sentido, o empreendedorismo apresenta-se como parte do grupo de características gerenciais que influenciam diretamente o comportamento exportador das empresas. O empreendedor é compreendido como um conector

entre os objetivos macro e microeconômicos da empresa, o qual desencadeia o processo de internacionalização. Assim, a atitude empreendedora internacional envolve a combinação do comportamento inovador e proativo que atravessa as fronteiras nacionais, com a pretensão de projetar a empresa no exterior (ANDERSSON, 2000; COVIELLO; JONES, 2004; KATSIKEAS; SKARMEAS, 2003).

O segundo grupo de variáveis tratado pelas pesquisas refere-se aos fatores organizacionais, ou seja, às características da empresa, tais como estrutura, tamanho, qualidade de seus produtos, tecnologia e recursos humanos. Sobre a variável tamanho da empresa, algumas pesquisas brasileiras, como as de Christensen; Rocha; Gertner (1987), de Rocha *et al.* (2002) e de Madsen (1987), concluíram que existe uma relação direta entre o tamanho da empresa e seu comportamento exportador. Segundo tais estudos, empresas maiores tendem a permanecer nas atividades de exportação por mais tempo do que as empresas de menor porte. Entretanto existem divergências com estudos internacionais sobre a influência positiva ou negativa da variável tamanho, nas exportações das empresas, e por isso ainda não se convencionou uma definição clara de seu impacto no comportamento exportador (CHRISTENSEN; ROCHA; GERTNER, 1987; ROCHA *et al.*, 2002; MADSEN, 1987; CZINKOTA; URSIC, 1983; FLEURY, 1986; SILVA; ROCHA, 2002).

Além do tamanho, uma outra variável analisada em diversos estudos nacionais e estrangeiros sobre exportação é a qualidade. A qualidade é avaliada como categoria significativa para se determinar a possibilidade de as empresas iniciarem ou manterem as atividades de exportação. Essa variável está associada ao padrão de qualidade dos produtos oferecidos pelas empresas, além do processo de controle de qualidade de seus produtos. Christensen, Rocha e Gertner (1987) observaram que as empresas que obtiveram sucesso na inserção e na manutenção da exportação apresentavam maior controle de qualidade do que outras empresas que não exportavam ou deixaram de fazê-la. O resultado desse estudo apontou que uma das causas de as empresas conseguirem exportar ou continuar exportando era o controle de qualidade ou a qualidade superior de seus produtos com relação à concorrência que as empresas possuíam. Existem, contudo, divergências e

resultados contraditórios sobre a influência da qualidade na entrada e manutenção das empresas no mercado externo. Alguns estudos não evidenciam nenhuma relação entre qualidade e exportação, outros apontam relação positiva e outros estudos apontam essa influência como negativa, não se tendo um consenso sobre a relação de tal variável na atividade exportadora (FLEURY; FIGUEIREDO, 1980; ROCHA; FREITAS, 2005; KATSIKEAS; MORGAN, 1994; LEONIDOU, 2004; SILVA; ROCHA, 2002).

Como terceira característica das empresas, o fator tecnologia, também, parece suscitar controvérsias. Em alguns estudos internacionais não são detectadas influências diretas da tecnologia no comportamento exportador. Por sua vez, estudos brasileiros apontam que as empresas que investiram em novas técnicas de produção obtiveram melhor retorno de exportações do que aquelas que não estavam propensas ao investimento tecnológico ou não possuíam tecnologias avançadas (GOMES NETO, 1982; CARVALHO; GUIMARÃES, 1988). Gomes Neto (1982) ressalta que, no caso brasileiro, a tecnologia empregada para o mercado externo é importante porque pode também ser empregada no mercado interno para melhoria dos produtos e a consolidação da empresa no ambiente doméstico. A conclusão da maioria desses estudos, portanto, indica que as empresas exportam porque, dentre outros fatores, possuem tecnologia (NICHOLSON, 2007; SILVA; ROCHA, 2002; LEONIDOU, 2004).

Como quarto elemento que compõe o grupo fatores organizacionais figuram os recursos humanos. Em diversos estudos internacionais verificou-se ser importante para o desenvolvimento e análise do comportamento exportador a empresa possuir profissionais capacitados para a condução dos processos de exportação, o que envolve investimento em treinamento e capacitação das pessoas envolvidas com as exportações da empresa (BURTON; SCHLEGELMILCH, 1987). Nos estudos nacionais sobre o tema, entretanto, não foram apontadas conexões entre o papel dos recursos humanos e o comportamento exportador das empresas (GOMEZ, 1988; ROCHA *et al.*, 2002; FLEURY; GALINDO, 1983). Mediante tais comparações, percebe-se que ainda existem divergências sobre a influência da variável recursos humanos no comportamento exportador das empresas.

De uma forma geral, tomando-se, portanto, como amostra os estudos acima mencionados, observa-se que ainda não se chegou a uma explicação sobre o comportamento exportador baseado nos fatores organizacionais. Algumas pesquisas nacionais convergem com as pesquisas internacionais de que as características da empresa ou fatores organizacionais exercem influência positiva nas exportações das empresas; já outros estudos divergem sobre essa influência ou não encontram relação entre elas.

Para além dos fatores organizacionais, as pesquisas incluíram nas análises um terceiro grupo de variáveis. Esse grupo, denominado forças do ambiente, contemplou o nível de desenvolvimento do país importador, a logística entre os países em negociação, as políticas nacionais de exportação e a rivalidade competitiva. Concluiu-se que tais forças podem ser positivas (quando estimulam as exportações) ou negativas (quando desestimulam as exportações) (LEITE *et al.*, 1988; CARDOSO, 1980; FLEURY, 1986; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 1988; ROCHA *et al.*, 1990; ROCHA *et al.*, 2002). Interessante observar que as mesmas variáveis apresentaram os dois tipos de influências na história de exportação das empresas. Por exemplo, no caso de empresas de moda praia no Brasil, Rubim (2004) relatou que o câmbio era um fator mediador para que tais empresas exportassem. Se o valor da moeda brasileira em relação ao dólar norte-americano era alto, as empresas exportavam mais, caso contrário as exportações diminuía ou, até mesmo, deixavam de ser realizadas.

O quarto grupo de variáveis, intitulado de seleção e segmentação de mercado, abordou o objetivo da exportação e visou identificar o destino fim dos produtos exportáveis de uma empresa. O objetivo da exportação envolve a quantidade e o tipo de mercados ou países-alvo que a empresa seleciona, bem como a segmentação em cada um desses mercados (LEONIDOU *et al.*, 2002). Os estudos nacionais e internacionais que trataram de analisar as variáveis presentes nesse grupo convergiram nas conclusões de que as empresas que atuam em um maior número de mercados externos e fazem uso de instrumentos de *marketing* para segmentá-los estão mais propensas a exportar de forma regular e duradoura do que empresas que atuam em poucos mercados, sem utilizarem critérios de seleção e segmentação (ROCHA *et al.*, 1990; CHRISTENSEN *et al.*, 1987; BEAMISH *et al.*, 1993).

Somado, ainda, ao conjunto de variáveis relacionadas às características da gerência, dos fatores organizacionais, das forças do ambiente e da seleção e segmentação de mercado, existe um quinto grupo de variáveis que compõem as análises de estudos sobre exportação, denominado de estratégias de *marketing* para exportação.

As estratégias de *marketing* para exportação envolvem as variáveis produto, precificação, forma de distribuição e promoção internacional. Para que uma empresa exporte seus produtos, faz-se necessário escolher as formas pelas quais tais produtos serão transportados, o preço praticado, os canais de distribuição, a forma de penetração escolhida e a promoção e divulgação de seus produtos no mercado externo. Tais elementos formam as estratégias do *marketing* internacional de uma empresa, que podem ser definidas como um processo voltado para as exportações e apresentam fatores internos controláveis, o que se inicia com a análise de oportunidade de um mercado, em termos de produto, preço, praça e promoção, ou seja, por meio do composto denominado *marketing mix*<sup>3</sup>.

As estratégias de *marketing* devem ser adequadas aos produtos, aos mercados, aos objetivos a serem alcançados e às ações, como padronização ou adaptação de marcas, promoções de venda e determinação de preços. Devem ser realizadas de forma pontual, consciente e com acompanhamento constante (CHRISTENSEN; ROCHA; GERTNER, 1987; SACRAMENTO; ALMEIDA; SILVA, 2002). Estudos brasileiros e internacionais (CAVUSGIL; ZOU, 1994; BONACCORSI, 1992; DIAMANTOPOULOS, 1999; MADSEN, 1987) buscaram identificar a influência das atividades relacionadas ao *marketing* das empresas para o mercado externo sobre suas exportações. Assim concluíram que há diferenças entre a forma e a prioridade pelas quais as empresas definem suas estratégias de *marketing* para inserção e manutenção no mercado externo e que essas diferenças podem variar conforme a propensão da empresa em investir em outros mercados.

---

<sup>3</sup> *Marketing Mix* pode ser entendido como um conjunto de fatores que envolvem a formulação de estratégias de mercado composto por preço, praça, promoção e produto. Para mais informações, ver: ROCHA, Ângela (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras – estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: MAUD, 2002.

Portanto, o nível de envolvimento da empresa com o mercado externo e com suas aplicações de estratégias de *marketing* contribuiu para o engajamento da empresa no mercado externo, e as empresas exportadoras que obtiveram sucesso em suas exportações estavam mais preocupadas com os elementos de *marketing mix* do que as empresas que deixaram de exportar. De uma forma geral, as conclusões desses estudos apontam que empresas com melhores estruturas de *marketing* conseguem se inserir ou se manter no mercado externo com melhores resultados do que empresas que não possuem tal estrutura (SCHMIDT, 1986; ROCHA *et al.*, 1988; BEAMISH *et al.*, 1993; SACRAMENTO *et al.*, 2002). No estudo de Rubim (2004), as empresas brasileiras de moda praia pesquisadas utilizaram estratégias de *marketing* internacional bem definidas, tais como promoção dos produtos através de feiras no exterior, publicidade em revistas internacionais e outros meios, e conseguiram se engajar nas exportações e se manterem no mercado externo por um longo período.

Relatados os estudos que envolveram os cinco grupos de variáveis que influenciam o comportamento e a *performance* exportadora, observa-se que tais estudos atribuíram o mesmo peso a todas variáveis bem como a mesma força explicativa. Assim, não se diferenciaram tais variáveis ao longo da trajetória de exportação das empresas, abolindo a dimensão temporal e histórica. Tais condições não permitiram demonstrar a dinamicidade do comportamento exportador. Apesar de os estudos serem convergentes no sentido de que as empresas passam de um estágio para outro nos processos de exportação, a questão de como elas passam entre esses estágios e quais as influências das variáveis em diferentes momentos da história de exportação das empresas não foram dimensionadas em tais pesquisas.

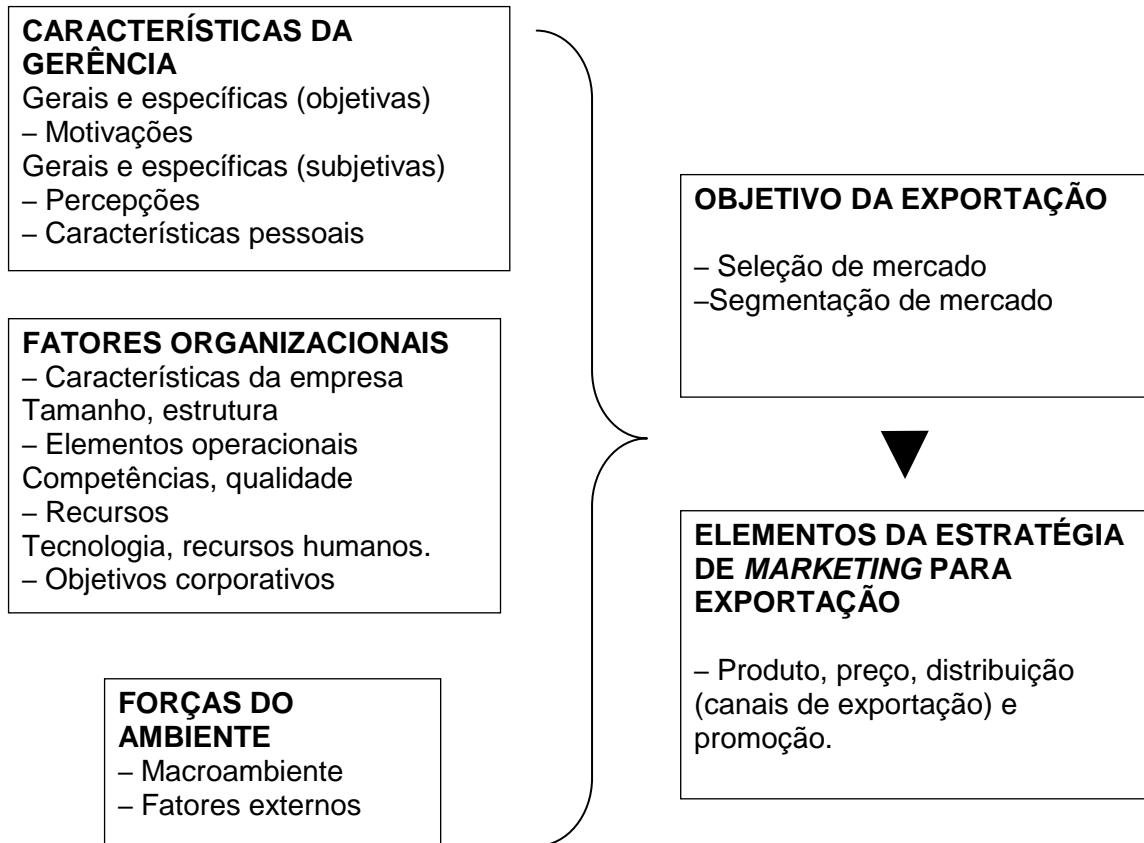
Mediante tais conclusões, é possível sugerir a inclusão do tempo nesse contexto de análise de comportamento exportador. Assim, com base no modelo de Leonidou *et al.* (2002), são formados cinco grupos de análise. Os primeiros dois grupos de variáveis juntos com o grupo das forças do ambiente, apresentados anteriormente nas pesquisas, estabelecem as características estruturais e peculiaridades de cada empresa e do ambiente no qual estão inseridas. Isso pode permitir então o desenvolvimento dos próximos dois grupos, que são o objetivo da exportação e a definição e implementação das

estratégias de *marketing*, realizadas após a análise dos três primeiros grupos. O conjunto dos grupos estruturais, associado ao conjunto de grupo de definição e estratégia mercadológica, permitiu a definição dos parâmetros para a constituição de análise do comportamento exportador da empresa em duas dimensões: econômica e não econômica<sup>4</sup>.

Dessa forma, como o modelo de Leonidou *et al.* (2002) e as pesquisas quantitativas anteriormente apresentadas não abordaram a questão do tempo e das trajetórias, sugere-se uma adaptação nesse modelo incluindo tal variável de análise. A Figura 1 apresenta, sinteticamente, uma adaptação do modelo de Leonidou *et al.* (2002), envolvendo os cinco grupos das principais variáveis utilizadas como categorias de análise nos estudos de exportação bem como o tempo e a trajetória como fatores de análise do comportamento exportador.

---

<sup>4</sup> Registra-se a perspectiva das dimensões econômica e não-econômica do comportamento exportador. No entanto, nesta dissertação, focam-se elementos não-econômicos, centrados na trajetória de exportação das empresas.



**Figura1 – Modelo genérico de análise sobre comportamento exportador**  
**Fonte: Leonidou et al., 2002, p. 52; Rocha et al., 2002, p. 87. Adaptado.**

Diante do levantamento teórico realizado anteriormente a respeito dos modelos de comportamento exportador e das pesquisas empíricas que buscaram aplicar suas variáveis, são apreciadas, na próxima seção, as críticas sobre tais estudos e apresentada a perspectiva da abordagem das trajetórias, uma vez que se abre a discussão teórica sobre a influência das variáveis que atuam sobre o comportamento exportador.

## **2.2 As críticas aos estudos em exportação e a perspectiva da abordagem das trajetórias**

Primeiramente é importante lembrar que o foco desta dissertação é estudar o comportamento exportador através da análise da trajetória, isto é, este estudo vai



além de apenas identificar tais variáveis, mas busca saber como, por que e quando elas atuam no comportamento exportador das empresas ao longo dos anos. É comprovada a vasta literatura em exportação que aborda as variáveis influentes no comportamento exportador. Diante, porém, dos estudos referenciados no capítulo 1 desta dissertação, percebeu-se que a maioria das pesquisas empíricas foca apenas determinados períodos da história de exportação das empresas; não aborda o tempo, dentro de sua perspectiva dinâmica, enquanto a própria palavra comportamento é entendida como uma reação baseada em fatos, experiências de vida, emoções e atitudes que podem mudar no decorrer do tempo, o que denota explicações da história das exportações para seu entendimento.

Assim, categorias subjetivas que envolvam, por exemplo, os dirigentes, suas percepções, atitudes e motivações precisam ser mais exploradas (ROCHA *et al.*, 2002), e isso sugere pesquisas qualitativas para teste das variáveis que influenciam o comportamento exportador. Conforme visto, os modelos teóricos de comportamento exportador não demonstraram a evolução das variáveis que compõem as categorias de pesquisa propostas elucidando a noção temporal de dinamismo da história de exportação das empresas. Uma outra crítica a estudos sobre exportação destaca ainda que as principais pesquisas realizadas utilizaram como amostras indústrias de diversos setores, e, como cada setor se comporta de forma muito particular atendendo a seu segmento de negócio, os resultados sobre tamanho, longevidade e idade das empresas ficaram, muitas vezes, incertos ou ambíguos (LEONIDOU *et al.*, 2002).

Os estudos até então apresentam uma conotação direta e prática, que, de acordo com Rezende e Versiani (2007, p. 2), “[...] se preocupam mais na descrição de perfis do que no desenvolvimento de relações causais entre tais perfis e o engajamento das empresas nos processos de exportação”. Outras críticas surgiram com relação aos modelos de comportamento exportador e regem sobre a dimensão estática analisada em cada estágio de desenvolvimento proposto anteriormente, pois não conseguiram explicar como as empresas passavam de um estágio de desenvolvimento para outro (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; ROCHA *et al.*, 2002; ANDERSEN, 1993; REZENDE; VERSIANI, 2007).

Percebe-se, também, que praticamente todos os estudos internacionais apresentados utilizaram as mesmas variáveis em perspectiva não longitudinal, ou seja, em momentos estáticos ou em determinados períodos da história de

exportação das empresas, o que não possibilitou um entendimento preciso das causalidades das exportações no desempenho geral das empresas ao longo do tempo. Rocha e Christensen (1988), por exemplo, já criticavam, desde a década de 80, que a maioria das pesquisas apontava ambiguidade no sentido das variáveis aplicadas, tais como tamanho ou volume de produção, dentre outras, podendo elas serem tanto causa como consequência do engajamento das empresas no mercado externo. Outros autores concluíram, ainda, em seus estudos que não existe uma definição clara sobre as influências das variáveis sobre o comportamento exportador das empresas, devido à grande diversidade metodológica adotada nas pesquisas e que outros estudos, abordando os aspectos mencionados acima, precisam ser realizados (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; AABY; SLATER, 1989).

Ao se analisarem os principais estudos sobre comportamento exportador, percebe-se que há opção pela análise de momentos isolados nas exportações das empresas, ou seja, a maior parte das pesquisas opta por recortes sincrônicos, não longitudinais. Duas dimensões enfatizadas nas pesquisas sobre exportação estão diretamente relacionadas às medidas utilizadas para estudar tal fenômeno: a perspectiva econômica e as análises estáticas, e a análise sobre fatores passados. Em se tratando de comportamento exportador e não de *performance* exportadora, observa-se que as pesquisas empíricas realizadas até então buscaram identificar muito mais a *performance*, ou seja, o desempenho das empresas nas exportações, do que propriamente explicações sobre as transformações ocorridas durante a história das exportações das empresas. Essas pesquisas analisaram fatores passados de forma isolada, em que prevaleceu uma análise estática de determinadas variáveis em momentos definidos das empresas. Carvalho e Rocha (1998) já admitiam que existiam poucos estudos longitudinais comparando momentos diferentes na trajetória de exportação das empresas.

Mediante tais observações e críticas, uma nova perspectiva para análise de comportamento exportador foi sugerida por Rezende e Versiani (2007). Trata-se da proposição de estudos baseados no entendimento de como e quando as variáveis presentes nos modelos anteriormente testados mudam e atuam nas exportações ao longo dos anos, dentro da abordagem das trajetórias. Sob essa ótica, é válido mencionar que a perspectiva das trajetórias permite um estudo longitudinal, o qual contribui com um maior número de informações acerca dos processos de exportação dentro da biografia das empresas (REZENDE; VERSIANI, 2007; LEONIDOU; 2003).

Para a compreensão do termo trajetória e mais especificamente trajetória de exportação, recorreu-se a estudos recentes sobre o tema e significados do termo em dicionários. O significado de trajetória pode ser entendido como “[...] uma linha descrita por um corpo em movimento.” (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2000, p. 680). Para Versiani (2006), em sua pesquisa em exportação no setor calçadista, o termo trajetória de exportação é “[...] um processo de envolvimento das empresas com operações em mercados estrangeiros e o desenvolvimento destas operações ao longo do tempo”. Ora bem definido o termo e contraposto aos resultados e críticas das pesquisas em exportação, é compreensível e pertinente a abordagem das trajetórias nos estudos sobre comportamento exportador, uma vez que as empresas, para exportarem, seguem uma linha em movimento, determinando suas características e influências ao longo do tempo. Esse, portanto, é o principal elemento a ser incluído nas pesquisas sobre exportação, as quais, até o presente momento, analisaram os fatos e as variáveis das exportações isoladamente, em cortes, sem definirem, em caráter conclusivo, a causalidade da manutenção contínua das empresas exportadoras. Assim, a análise das variáveis através das trajetórias, tendo em vista estudos longitudinais, contribuiriam para um melhor entendimento das causas e da evolução do comportamento exportador das empresas (ROCHA; CHRISTENSEN, 1988; MELIN, 1992; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; ROCHA *et al.*, 2002; LEONIDOU, 2004; CARNEIRO *et al.*, 2007; REZENDE; VERSIANI, 2007).

Como o tempo muda, permite-se assim abordar a perspectiva das trajetórias para se analisar o dinamismo dos processos internacionais das empresas. Ficou evidenciado nas pesquisas anteriormente realizadas que, por diversos motivos, as empresas exportam e que fatores internos e externos favorecem ou não tal atividade. Porém, como se trata de uma “história de vida” das empresas, ou seja, a dinâmica, as análises sobre comportamento exportador deveriam buscar não somente descrever as variáveis e os fatos influentes nesse processo, mas também explicar sobre como e quando esses elementos atuam nas exportações ao longo do tempo (ANDERSEN, 1993).

Portanto, com o propósito de se aprimorarem os critérios metodológicos de análise em pesquisas sobre exportação, através da abordagem das trajetórias, contribuindo para suprir críticas e respostas incipientes de indagações nos resultados de diversos estudos sobre comportamento exportador, foi realizada a

presente pesquisa. Na seção 2.3 será apresentado o modelo teórico de referência utilizado nesta pesquisa. A metodologia adotada para este trabalho, em sua proposta de análise das variáveis que influenciam o comportamento exportador das empresas de moda praia no Brasil, através da abordagem das trajetórias, será apresentada a seguir.

### 2.3 Modelo teórico de referência

Tendo em vista a diversidade de modelos teóricos propostos sobre comportamento exportador e de pesquisas empíricas realizadas para testar as variáveis que influenciam as exportações e a incongruência de seus resultados mediante as críticas já apresentadas, esta seção expõe os conceitos fundamentais que embasaram a elaboração da pesquisa empírica apresentada nesta dissertação.

Para tanto, o modelo conceitual para realização desta pesquisa foi guiado por dois propósitos:

a) a análise dos cinco grupos de variáveis que influenciam a **trajetória** de exportação de acordo com a proposição de Leonidou *et al.*, (2002), pois permite delinear o estudo para o enquadramento das variáveis e a descoberta de suas relações com as exportações das empresas, incorporando a variável tempo na análise empírica das exportações das empresas;

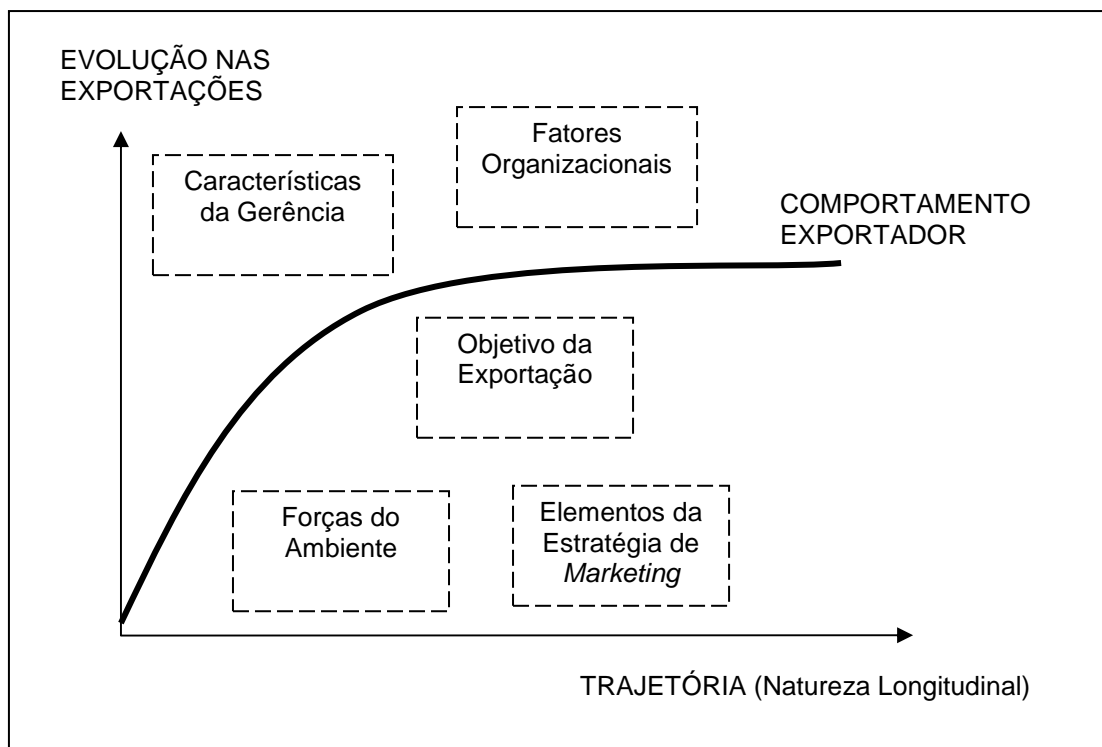
b) a análise através da **natureza longitudinal** de pesquisa, como proposto por Rezende e Versiani (2007), uma vez que o tempo possibilita uma referência longitudinal da influência das variáveis no decorrer da história de exportação das empresas; além disso, é um aspecto importante nesta pesquisa que trata do comportamento exportador, fundamentado em sua natureza dinâmica. Questões do tipo por que, como e quando as variáveis influenciam o comportamento exportador, tão recorrentes nas críticas das pesquisas em exportação, podem ser esclarecidas através do estudo longitudinal.

Serão ainda adotados dois conceitos-chave, relacionados à exportação e elegidos através da análise dos estudos e pesquisas referenciados nas seções 2.1 e 2.2 deste capítulo, que servirão como orientação para esta pesquisa:

a) **TRAJETÓRIA DE EXPORTAÇÃO:** história biográfica dentro de um processo de desenvolvimento das exportações de uma determinada empresa ao longo do tempo (VERSIANI, 2006; RESENDE; VERSIANI, 2007).

b) **NATUREZA LONGITUDINAL:** estudos ao longo do tempo, analisando não somente cada período ou estágio de uma empresa mas também a transição entre tais períodos (LEONIDOU, 2003; REZENDE; VERSIANI, 2007), dentro de uma perspectiva não-econômica, analisando variáveis subjetivas de caráter qualitativo que influenciam o comportamento exportador (ROCHA *et al.*, 2002; LEONIDOU *et al.*, 2002).

Todos esses conceitos buscam apoiar a realização desta pesquisa para compreensão de como as variáveis influenciam, de forma positiva ou negativa, no comportamento exportador das empresas, especificamente das fabricantes de moda praia no Brasil. Sendo assim, apresenta-se abaixo, na Figura 2, um resumo da relação entre os conceitos apresentados acima e o corpo conceitual proposto para realização desta pesquisa.



**Figura 2 – Quadro conceitual de pesquisa**  
 Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo trata os aspectos metodológicos que guiam esta pesquisa, amparados pela revisão de literatura vista no capítulo 2 e nos objetivos deste trabalho. Nesta seção apresentam-se a tipologia de pesquisa, os métodos de coleta de dados e a realidade empírica a ser estudada, que é a de empresas exportadoras de moda praia. Com isso, no intuito de analisar e entender a trajetória de exportações de tais empresas, esta pesquisa utilizará a metodologia de estudos de casos comparativos entre duas empresas mineiras do segmento de moda praia e será fundamentado na investigação por meio da estratégia de análise qualitativa de dados coletados em entrevistas e documentos.

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

A proposta desta dissertação é estudar a trajetória de exportação de empresas mineiras fabricantes de moda praia, identificando a influência dos fatores que facilitam ou dificultam a entrada e a permanência dessas empresas no mercado externo. Assim, podem-se analisar eventos relacionados aos processos de exportação das empresas, que aconteceram ao longo do tempo, e como cada empresa se comportou durante o período analisado. Para uma melhor compreensão de trajetórias de exportação, que estão relacionadas com uma sequência de eventos ao longo do tempo e analisar o comportamento exportador em uma dimensão mais detalhada, a tipologia de pesquisa, utilizando a análise qualitativa, foi a mais indicada. Muitos autores advogam que, para se estudar comportamento exportador, se faz necessário um entendimento maior e homogêneo das explicações sobre esse tema, e a maioria dos estudos somente levou em conta a análise quantitativa e estática (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; ANDERSEN, 1993; VERSIANI, 2006; CARNEIRO *et al.*, 2007; ROCHA *et al.*, 2002).

A pesquisa qualitativa, útil para tratar de questões particulares ou singularidades, trabalha com universos de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Permite, assim, analisar processos sociais e não apenas

seus resultados e busca observar o aspecto intersubjetivo das interações sociais. Os estudos qualitativos buscam compreender os significados que as pessoas constroem sobre seu mundo e as experiências nele vividas. São fontes de base ricas em descrições e explicações de processos em contextos locais identificados. Neste caso, no estudo sobre trajetórias de exportação, foram analisadas todas as experiências internacionais vivenciadas pelas empresas, o que possibilitou uma visão mais apurada da influência das variáveis na entrada e manutenção das empresas no mercado externo (MILES; HUBERMAN, 1994; GODOY, 1995).

Assim, para se compreender como as empresas de moda praia de Minas Gerais estão se internacionalizando por meio da análise de sua trajetória e quais os fatores que influenciam sua penetração e manutenção em mercados externos, não deduzindo hipóteses ou fatos, mas explicando o fenômeno na realidade, optou-se pela pesquisa qualitativa. Nesse entendimento, o processo de pesquisa é, pois, indutivo, e o pesquisador é ator integrado ao processo de coleta de dados (PERRY, 1998; MILES; HUBERMAN, 1994).

Dentro do exposto acima, advoga-se que a natureza da análise qualitativa deste estudo foi descritiva, uma vez que se propôs a descrever e analisar a influência das variáveis no comportamento exportador através de suas trajetórias de exportação. As pesquisas descritivas focam as características de determinada população ou fenômeno, ou mesmo a existência de relações entre as variáveis (GIL, 1999). Nesta pesquisa, o foco foram as características do comportamento exportador das empresas fabricantes de moda praia do Estado de Minas Gerais, sob a perspectiva das trajetórias.

Com isso, para se tornarem factíveis e mensuráveis os dados coletados, selecionaram-se duas empresas mineiras do setor de moda praia para análise na forma de estudo de caso comparativo.

### **3.2 O estudo comparativo de casos**

O estudo de caso é a estratégia escolhida por muitos pesquisadores ao se examinarem acontecimentos contemporâneos. O estudo de caso conta com técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que

usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: a observação direta dos acontecimentos e a entrevista das pessoas neles envolvidas (MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2001, GEORGE; BENNETT, 2005; RAGIN, 1987; SOY, 1997).

No caso específico da análise das pequenas e médias empresas exportadoras de moda praia de Minas Gerais, estudou-se como são construídas as trajetórias de exportação dessas empresas. Nessa perspectiva, o estudo de caso é adequado, seja pelo fato de não haver muitos estudos sobre trajetórias, seja pelo mecanismo de publicação e exposição dos resultados, no caso, a dissertação de mestrado.

O estudo de caso como método qualitativo surge nesta dissertação como alternativa de pesquisa diante da insatisfação em relação às limitações do método quantitativo para se descrever o comportamento exportador. Nesse caso, o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir o entendimento da influência das variáveis que atuam na trajetória de exportações das empresas, dentro de uma abordagem dinâmica; e também quando algum acontecimento não pode ser estudado fora do contexto no qual naturalmente ocorre (BONOMA, 1985; CARNEIRO *et al.*, 2007). Essa descrição se encaixa nas condições atuais dos estudos sobre o comportamento exportador das empresas do setor de moda praia. A partir dos conceitos e objetivos apresentados, considera-se relevante e adequada a utilização do estudo de caso para o fenômeno proposto.

Para que se tenha um melhor recurso para se avançar nas teorias sobre “[...] a forma em que o mundo funciona” (MILES; HUBERMAN, 1994, p. 207), e, neste estudo específico, entender como funciona o comportamento exportador das empresas brasileiras, será utilizado o estudo de caso comparativo (*cross-case*) entre duas empresas como forma de análise, o que será explicitado na seção 3.5 deste capítulo.

Segue-se, assim, a apresentação das especificidades do método. Em primeiro lugar, para que o estudo de caso seja realizado como método, devem ser identificadas as unidades empíricas da pesquisa utilizadas para descrever, testar, ou mesmo gerar teorias. Pode compreender um ou vários casos, além de diversos níveis de análise (EISHENHARDT, 1989). Definem-se, nos próximos tópicos, as unidades empíricas da pesquisa, as estratégias de coleta de dados e as estratégias de análise.



### 3.3 Unidades empíricas da pesquisa

Esta pesquisa se baseia na coleta e análise dos dados para a realização dos estudos de casos de duas empresas exportadoras de moda praia. Serão analisadas as trajetórias de exportação de cada empresa, isoladamente, como um estudo comparativo, a fim de se obterem informações específicas sobre seu comportamento exportador, bem como identificar e avaliar as variáveis que contribuíram ou dificultaram o acesso e a manutenção no mercado externo. Foram selecionados dois casos para posteriormente se fazer um estudo comparativo, observando a validade, o sentido e a contribuição dos casos para esta pesquisa. Esses pontos observados são reforçados por Patton (1990)<sup>5</sup>, citado por Perry (1998), os quais recomendam que a riqueza de informações dos casos selecionados e a capacidade de observação analítica do pesquisador são mais importantes do que o número de casos.

Primeiramente definiu-se pesquisar empresas de um mesmo setor, o de confecções, a fim de se evidenciar fatos e causas específicas, uma vez que as particularidades de cada segmento da economia podem influenciar nos resultados da pesquisa e até mesmo nas conclusões teóricas e empíricas sobre comportamento exportador. Ainda, dentro do setor de confecções, devido à grande variedade de produtos fabricados, optou-se pela moda praia, visto focar ainda mais a especificidade do comportamento exportador das empresas que atuam no mesmo setor com o mesmo produto.

As empresas foram escolhidas pelo critério da acessibilidade e também dentre as empresas mineiras que mais exportaram moda praia nos últimos sete anos, segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior de Minas Gerais (SECEX, 2005). Primeiramente, foram enviados, no mês de março de 2006, *e-mails* para a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) e para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), buscando informações sobre as empresas de moda praia que mais exportavam no Brasil. Sugeriram que o pesquisador entrasse no portal ALICEWEB do MDIC (BRASIL, 2006) e verificasse quais os maiores estados exportadores. Assim, segundo o MDIC (2006), foi

---

<sup>5</sup> PATTON, M. Q. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2. ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., 1990.

verificado que o estado de Minas Gerais ocupou, nos últimos três anos, a quarta posição entre os cinco maiores exportadores de moda praia do Brasil, com São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Bahia. Posteriormente, optou-se por estudar somente as empresas do estado de Minas Gerais, onde foram encontradas vinte empresas exportadoras. Para que fosse possível a análise de trajetória de exportação dessas empresas, o pesquisador selecionou as que exportavam por mais de sete anos e somente quatro delas atendiam a esse critério. Dentre as quatro, optou-se por fazer um estudo de caso comparativo entre duas empresas, através da seleção por volume exportado e pela acessibilidade a elas.

Os casos selecionados para este estudo foram das empresas exportadoras Feriado Nacional e Garota Dourada, ambas fundadas em 1986 e estabelecidas no estado de Minas Gerais, respectivamente nas cidades de Divinópolis e Itaúna. Através do estudo da experiência específica dessas empresas, buscou-se atender aos objetivos desta pesquisa que são o de descrever e compreender como se constroem as trajetórias de exportação das empresas de moda praia, bem como contribuir para o entendimento do comportamento exportador brasileiro.

### **3.4 Estratégia de coleta de dados**

Nesta pesquisa foram utilizados, como técnicas de coleta de dados, o levantamento documental e as entrevistas em profundidade. Cada uma dessas técnicas é a seguir explicitada.

O levantamento documental inclui a coleta de dados em fontes documentais, como arquivos, registros estatísticos, jornais, revistas, citados como documentação de primeira mão e mostra pertinente e vantajosa em várias situações de investigação. Dentre as vantagens destacam-se:

- a) permite o estudo de pessoas às quais não se tem acesso físico, seja porque estão mortas, seja porque estão distantes;
- b) utiliza documentos como fontes não-reativas e informativas, úteis por retratar determinado contexto;
- c) permite identificar tendências no comportamento de um fenômeno, por isso apropriado para estudos longitudinais;

d) valoriza a comunicação escrita nas situações em que o interesse do pesquisador é estudar o problema a partir da própria expressão e linguagem dos indivíduos envolvidos; e a comunicação escrita tem se revelado importante para esse estudo;

e) obtêm-se informações sigilosas (DUVERGER, 1981; GODOY, 1995).

Assim, nesta pesquisa foram coletados dados por meio de recortes de jornais contendo notícias sobre as empresas pesquisadas, *websites* das empresas estudadas e o balanço contábil dos últimos nove anos, visando abordar a natureza longitudinal, dentro da perspectiva da abordagem de trajetórias. A partir da análise desses documentos, foi possível obter dados significativos para a pesquisa, como frequência e volume de exportação para determinados países; quantidade de mercados de atuação das empresas; e como as empresas exportadoras promovem seus produtos.

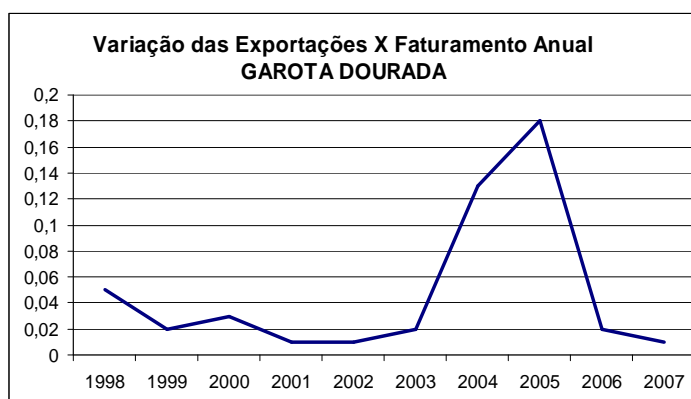
Uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso é a entrevista. As vantagens da utilização de entrevistas em estudos de caso, principalmente nesta dissertação, são as de guiar a pesquisa com maior objetividade. Por meio de entrevistas, o número de respostas é maior e de melhor qualidade, pois as pessoas, ao receberem questionários enviados por correios ou outro meio, podem não estar disponíveis para ler e escrever as respostas de todas as perguntas; a maioria das pessoas se sente mais confiante em suas falas do que em suas escritas; a avaliação do comportamento não verbal, como expressões e gestos dos respondentes, durante a entrevista, tornam-se mecanismos de validação de suas respostas; há o controle sobre a ordem das perguntas; o entrevistado demonstra mais espontaneidade; torna-se mais fácil a gestão de tempo, hora e local exatos da entrevista; e as perguntas mais complexas podem fazer parte da investigação (BAILEY, 1994, PERRY, 1998).

Para este estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade com os seguintes gestores das empresas identificadas como unidades empíricas de pesquisa: gerentes de vendas; gerentes de produção e proprietários das empresas. Tais entrevistas seguiram o protocolo do projeto, descrito nos objetivos desta pesquisa, a fim de se coletar o maior número possível de informações relativas ao comportamento exportador dessas empresas e à identificação dos fatores que facilitam ou dificultam a entrada e a manutenção em mercados externos ao longo da trajetória de exportação das empresas.

Utilizou-se o modelo de entrevista com roteiro guiado, sem o rigor de um questionário fechado (que limita as respostas) e sem a casualidade de uma conversa informal. Primeiramente, verificaram-se os dados contábeis das empresas dentro de uma trajetória de nove anos de exportação, identificando uma curva de exportação para o embasamento das perguntas. As curvas de exportação obtidas de cada empresa podem ser observadas abaixo:



**Gráfico 1 – Curva de exportação da empresa Feriado Nacional**  
**Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação**



**Gráfico 2 – Curva de exportação da empresa Garota Dourada**  
**Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação**

O roteiro de entrevistas<sup>6</sup> então foi composto por seis grandes questões que abrangeram histórias de vida e apontamentos pessoais dos entrevistados sobre as exportações das empresas, passando pela identificação indutiva do pesquisador,

<sup>6</sup> Os roteiros das entrevistas realizadas podem ser encontrados nos APÊNDICES A e B desta dissertação.

pelas características dos dirigentes, pelas características da empresa e pelas estratégias utilizadas para inserção no mercado externo.

Foram realizadas seis entrevistas, sendo três em cada empresa estudada. As entrevistas foram realizadas entre junho e setembro de 2007 e foram gravadas a fim de se aproveitar ao máximo as informações, totalizando aproximadamente sete horas de gravação. Trechos com transcrições das gravações são apresentados na análise dos dados, no capítulo quatro desta pesquisa. As falas dos entrevistados foram transcritas com o mínimo de ajustes para a compreensão. Em muitos momentos, nota-se a informalidade e as referências a situações específicas.

### **3.5 Estratégia de análise de dados**

Para esta pesquisa, foi utilizado o método de *process tracing*. Esse método de análise envolve a construção de narrativas através da organização dos dados coletados (GEORGE; BENNET, 2005; VERSIANI; 2006), seguido de uma análise individual de cada caso e, posteriormente, uma análise conjunta, conhecida como *cross-case*, entre as empresas estudadas. Assim, a fim de se obter uma análise mais detalhada dos dados coletados em pesquisa documental, entrevistas e notas do pesquisador durante as entrevistas, primeiramente foram realizadas a seleção e a interpretação de todos esses dados. Apesar de complexas, a seleção e a interpretação foram positivas no sentido de um maior entendimento sobre a trajetória de exportações das empresas pesquisadas e de uma maior contribuição para o entendimento do comportamento exportador, tanto para estudos teóricos como empíricos. Foi elaborada pelo pesquisador uma narrativa de cada caso específico com foco no tema proposto para esta pesquisa.

Os dados coletados nas entrevistas, centrados na trajetória de exportação de cada uma das empresas, foram organizados cronologicamente, em duas fases: o início das operações, engajamento ou entrada nas exportações, e a fase de desenvolvimento no mercado. Para a identificação de eventos e fatos mais significativos que fizeram parte da trajetória das empresas, tomou-se como referência principal o modelo proposto nos estudos de Leonidou *et al.* (2002) e de Rocha *et al.* (2002). Esses modelos elencaram cinco grupos de variáveis que

influenciam no comportamento exportador e que foram tratados nesta pesquisa. Estes grupos são: características gerência; fatores organizacionais; forças do ambiente; objetivo da exportação; e elementos da estratégia de *marketing* para exportação. Essas variáveis foram dedutivamente agrupadas com base no modelo de Leonidou *et al.* (2002). Esses grupos permitem a elaboração de parâmetros para o entendimento do comportamento exportador, identificando as influências das variáveis durante a evolução desse comportamento exportador, através da abordagem das trajetórias. Os Quadros 2 e 3, a seguir, apresentam os grupos e as variáveis encontradas em cada caso pesquisado.

| <b>Grupos e Variáveis<br/>CASO FERIADO NACIONAL</b>     |   |
|---|---|
| 1) Características da Gerência                          | – Desejo de exportar  |
|   | – Falta de conhecimento   |
|   | – Decisão de sair do consórcio de exportação  |
| 2) Fatores Organizacionais                              | – Falta de recursos financeiros   |
|   | – Fortalecimento e Reconhecimento no mercado interno  |
|   | – Falta de pessoal qualificado  |
|   | – Modernização da empresa   |
| 3) Forças do Ambiente                                   | – Apoio financeiro da APEX  |
|   | – Subsídios do governo para participação em feiras  |
|   | – Câmbio  |
|   | – Concorrência asiática   |
| 4) Objetivo da Exportação                               | Não foram encontradas variáveis neste grupo   |
| 5) Elementos da Estratégia de Marketing para Exportação | – Participação em consórcio de exportação   |
|   | – Participação em feiras internacionais   |
|   | – Adequação do material promocional e <i>website</i> às exigências do mercado internacional |
|   | – Intermediação internacional   |
|   | – Parcerias com órgãos de promoção comercial, campanhas da ABIT                             |
|   | – Adaptações no produto   |

**Quadro 2 – Grupos e variáveis do caso Feriado Nacional**  
**Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação**

| <b>Grupos e Variáveis<br/>CASO GAROTA DOURADA</b>       |   |
|---|---|
| 1) Características da Gerência                          | – Desejo de exportar  |
|   | – Falta de conhecimento   |
|   | Contratação de pessoal  |
| 2) Fatores Organizacionais                              | Capacidade produtiva  |
|   | – Fortalecimento e Reconhecimento no mercado interno                                      |
|   | – Falta de pessoal qualificado  |
|   | – Modernização da empresa   |
| 3) Forças do Ambiente                                   | – Câmbio  |
|   | – Concorrência asiática   |
| 4) Objetivo da Exportação                               | Não foram encontradas variáveis neste grupo   |
| 5) Elementos da Estratégia de Marketing para Exportação | Criação de home-page  |
|   | Participação em feira/evento internacional  |
|   | Adequação do material promocional e <i>website</i> às exigências do mercado internacional |
|   | – Intermediação Internacional   |
|   | Parcerias com órgãos de promoção comercial  |
|   | Recebimento de missão empresarial   |

**Quadro 3 – Grupos e variáveis do caso Garota Dourada**  
**Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação**

Com os grupos de variáveis definidos, foi traçado então o modelo analítico utilizado. Para tanto, a análise dos dados deste trabalho foi realizada através da comparação dos quadros de variáveis presentes na trajetória de exportação das empresas estudadas. Primeiramente, foi feito um levantamento de todas as variáveis apresentadas nos casos, baseado na narrativa dos entrevistados. Essas variáveis

foram agrupadas e selecionadas em três grupos de fatores, através de um mapeamento, sendo eles classificados como iniciadores, facilitadores e dificultadores do processo de exportação das empresas. Após desenhado o mapa, foi possível identificar a natureza dessas variáveis e suas influências. Para Lakatos e Marconi (2006) o uso de variáveis em pesquisas empíricas permite medir ou classificar um conceito operacional, que pode ser tanto um objeto, um fenômeno ou um processo. Assim sendo, a fim de se compreender a influência das variáveis presentes nas trajetórias de exportação das empresas de moda praia, foram identificadas as variáveis direta ou independente, as mediadoras e as moderadoras.

A influência direta ou independente foi a variável responsável diretamente pela ocorrência da exportação nas empresas. A influência mediadora foi a variável intermediária, sem a qual o processo de exportação não ocorreria. Já a influência moderadora é a variável dependente, ou seja, para que uma variável mediadora ocorra na exportação, faz-se necessária a presença da moderadora. Todas essas variáveis podem exercer ações positivas ou negativas. São ações positivas quando estimulam as exportações e negativas quando inibem tais processos (LAKATOS; MARCONI, 2006).

Assim, foi possível analisar o comportamento exportador e as variáveis que influenciaram suas trajetórias, ao traçar-se o panorama das empresas na entrada das exportações e durante a evolução de seus negócios com o mercado externo. Para finalizar, na última etapa da análise dos dados foi realizada uma comparação entre as trajetórias de exportação das duas empresas, em diálogo com a teoria apresentada no capítulo dois. Esse método *cross-case* de análise permitiu comparar os casos estudados através das categorias de pesquisas definidas anteriormente, possibilitando relacionar fatos, eventos e outras variáveis que são comuns; verificar a existência de similaridade entre as trajetórias e comportamentos de exportação; e ainda avaliar a influência das variáveis na evolução do comportamento exportador das empresas ao longo dos anos. Essa análise contribuiu ainda para um melhor entendimento e explicação do fenômeno proposto, que é o entendimento das exportações e suas variáveis ao longo do tempo (MILES; HUBERMAN, 1994; VERSIANI; 2006). No Quadro 4 apresenta-se um modelo resumido das características estruturais e metodológicas propostas nesta pesquisa e detalhadas neste capítulo.



|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Base conceitual                | Exportação, fatores e variáveis que influenciam no comportamento exportador; análises de trajetórias de exportação e modelos de comportamento exportador ( <i>export behavior</i> ) |
| Fase de internacionalização    | Exportação  |
| Fases de foco do estudo        | Fase inicial e fase avançada  |
| Categorias de pesquisa         | Características dos dirigentes, características da empresa e estratégias para inserção no mercado externo.  |
| Unidade de análise             | Empresa   |
| Orientação temporal            | Dinâmica baseada na trajetória de exportação  |
| Método                         | Estudo de casos   |
| Instrumento de coleta de dados | Documentos e entrevistas  |
| Tipologia                      | Qualitativa descritiva  |
| Análise dos dados              | <i>Process Tracing</i> e <i>Cross Case</i>  |

**Quadro 4: Modelo das características estruturais e metodológicas da pesquisa**  
**Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação**

## 4 ESTUDOS DE CASOS

Neste capítulo serão apresentados os casos estudados neste trabalho para apreciação e posteriormente serão analisados comparativamente, seguindo-se para as conclusões gerais deste trabalho.

### 4.1 Caso I - FERIADO NACIONAL

A empresa Feriado Nacional é uma empresa familiar do segmento de moda praia, que fabrica trajes de banho e acessórios, e o principal produto de sua marca é o biquíni bordado e trabalhado com pedras. Fundada em 1986, na cidade de Divinópolis (MG), por um casal de empresários, a empresa contava na época com 15 funcionários. Após 12 anos de sua fundação, iniciaram-se suas vendas para o exterior, que representavam 4% de seu faturamento total. Em 2007, seu quadro funcional possuía 100 funcionários diretos e indiretos, fabricando aproximadamente 40 000 mil peças mensais, e em torno de 20 000 peças eram destinadas para o mercado externo, o que correspondia aproximadamente a 50% de seu faturamento total. Desde o início das exportações, todos os processos eram controlados e administrados pelos dois sócios-proprietários e, a partir de 2002, contavam também com uma gerente administrativa para suporte nos processos internacionais. Levando-se em consideração sua estrutura de produção, vale ressaltar que, em 2007, a empresa já possuía duas unidades fabris. A segunda unidade foi um complemento da primeira e ambas fabricavam os produtos tanto para o mercado interno, quanto para o externo. Sua estrutura de vendas no mercado interno era composta por representantes comerciais em mais de 15 estados brasileiros e duas lojas de marca própria em Divinópolis, uma localizada em um *shopping* de atacado e a outra em um bairro nobre da cidade. No mercado internacional, a empresa possuía agentes e distribuidores para mais de 10 países, tendo já exportado para mais de 30 países desde 1998.

#### **4.1.1 Os primeiros contatos com o mercado externo – 1998 a 2002**

O sócio-diretor, desde a fundação da empresa, sempre teve a vontade de exportar seus produtos e aumentar sua produção, mas não sabia como fazer essas operações. Assim, em meados de 1998, quando a empresa já era bastante reconhecida no mercado interno, ele decidiu buscar informações sobre os meios existentes para se operar no mercado internacional, visando à ampliação de seus negócios como um todo. O empresário tomou conhecimento da formação de grupos de pequenas empresas para atingir o mercado externo e se interessou pelo assunto. Como sua empresa ainda era pequena e não dispunha de recursos financeiros e de conhecimentos suficientes para exportar sozinha, ele percebeu uma ótima oportunidade em se associar a outras empresas de igual porte, formando um consórcio de exportação. Assim, por sua iniciativa, ele buscou parcerias com outros cinco fabricantes de moda praia e acessórios na cidade de Divinópolis e formou o consórcio *DIVINO EXPORT*. Esse grupo constituiu-se com a finalidade de desenvolver e preparar as empresas para o mercado internacional, além de promover seus produtos no exterior. Contava com o apoio comercial e financeiro do governo federal, através da Agência de Promoções às Exportações (APEX). Em comum acordo entre as empresas participantes, decidiu-se que as vendas internacionais seriam feitas em nome do consórcio, mas preservando a marca individual de cada membro nas etiquetas e observando o objetivo inicial de promoção e divulgação de cada grife.

[...] eu sempre tive vontade de exportar, mas não sabia como chegar até o cliente lá fora. (Sócio-proprietário).

[...] na época tinha um sistema de consórcio com apoio do governo, aí nós montamos um que chamava *DIVINO EXPORT*. (Sócio-proprietário).

Como a Feriado Nacional não possuía registros para exportar e nem conhecimento sobre mercado externo e documentação de exportação, esse conjunto de informações foi o primeiro ponto positivo avaliado pela empresa para participar de um consórcio, além de poder iniciar seus contatos com o mercado externo e adquirir conhecimentos sobre negociações internacionais e cultura dos clientes de outros países. As ações internacionais de promoção do consórcio

estavam programadas para se realizarem em 1999 e eram compostas basicamente de uma participação em feira internacional e uma missão comercial. Na feira, todas as empresas-membro do consórcio seriam expositoras dentro de um mesmo *stand* e, na missão comercial, os produtos seriam demonstrados pelo gerente do consórcio a compradores internacionais em reuniões previamente agendadas.

[...] nossa empresa produzia pouco e o Joel resolveu que queria aumentar a fábrica, então começamos a ver outras coisas; aqui no Brasil, começamos a abrir representantes e formamos também o consorcio de exportação. (Sócia-diretora).

Eu acredito, por ainda ser uma fase muito inicial, nós não tínhamos experiência no ramo ainda e não tínhamos as pessoas mais adequadas e que conheçam melhor do sistema de exportação no meu ramo. (Sócio-proprietário).

Como empresa-membro do consórcio *DIVINO EXPORT*, a Feriado Nacional pôde, então, ter o primeiro contato com o mercado externo em 1999, com a participação em um *stand* coletivo, em uma feira internacional, realizada em março, na Cidade do Panamá. Nessa feira, havia um gerente nomeado pelo consórcio para promover os contatos internacionais e realizar as negociações. Todas as seis marcas participantes do grupo estavam expondo seus produtos, mas somente a Feriado Nacional e mais outras duas empresas se destacaram e conseguiram fechar negócios durante o evento. Assim, nasceu a primeira exportação indireta da Feriado Nacional com destino ao Panamá. A quantidade vendida foi extremamente pequena e o pedido era dividido entre produtos da Feriado Nacional e de mais duas outras empresas participantes do consórcio. O conhecimento adquirido sobre mercado externo da empresa, nesse primeiro pedido, foi muito pequeno por dois motivos: o primeiro, porque nenhum membro direto da empresa estava presente na negociação, que foi conduzida e concluída pelo gerente contratado pelo consórcio; o segundo, foi o fato de os compradores buscarem produtos originalmente brasileiros, iguais aos vendidos no mercado interno, não havendo nenhuma exigência própria da cultura do país comprador para ser modificada nos produtos.

[...] não eram muitos, foram pequenos pedidos mesmo e eram feitos pelo consórcio que a empresa participava. Acho que era uma empresa do Sul que fazia os processos para o consórcio e me parece que só exportaram para o Panamá. (Gerente administrativa).

[...] da época do consórcio, aprendi quase nada. (Gerente administrativa).

Com o passar do tempo, acreditava-se que, por se tratar de um grupo composto por seis empresas, a tomada de decisões para realizar investimentos e ações no exterior era um processo lento e, por isso, as vendas não eram regulares e nem satisfatórias. Entre 1998 e 2000, foram investidos muitos recursos financeiros em consultorias e missões empresariais. Entretanto outras ações também foram realizadas, tais como solicitações para desenvolvimento de produtos ou envios de amostras para clientes; todas, porém, sem resultado. Além disso, as divergências de pensamento dos consorciados sobre quais mercados externos atingir, o dimensionamento dos valores investidos que compensariam para as empresas como resultado e a própria cultura pessoal de cada consorciado eram prejudiciais ao processo de busca, adequação, agilidade e penetração no mercado externo. Um ponto importante a ser observado é de que todos os processos internacionais e ações foram realizados por terceiros, ou seja, as empresas não tiveram critérios para seleção dos parceiros e acredita-se que faltava gente experiente e profissional para atuar na exportação de moda praia com o consórcio.

No consórcio, nenhuma das empresas teve resultado, só investimentos, a gente, por exemplo, só investiu, investiu e não teve resultado nenhum. Na época somente uma venda pequenininha mesmo para o Panamá. (Sócia-diretora).

Eu acho que no consórcio era gente demais, cada um com uma cabeça e tudo era demorado. (Sócia-diretora).

Faltava assim, eu acho, um profissionalismo e também gente com experiência. (Sócia-diretora).

Tudo era o Joel, ele que participava desse consórcio juntamente com outras empresas aqui de Divinópolis. Eles participaram de uma feira no Panamá, só que não teve resultado praticamente nenhum. Nem de bons pedidos, nem de nada. (Gerente administrativa).

Só que como montar grupos é complicado, cada um tem uma ideia, uma cabeça e é difícil de desenrolar com muita gente. Fizemos catálogo, fomos pra feira, mas como cada um tem uma cabeça e mexer com muita gente eu acho muito difícil, eu preferi tomar iniciativa sozinho e a partir daí esse grupo acabou. (Sócio-proprietário).

Em 2001, a Feriado Nacional, tendo à frente seu sócio-proprietário, Sr. Joel, apesar de ainda fazer parte do consórcio de exportação, decidiu expor sozinho seus produtos em uma feira internacional organizada no Brasil. Insatisfeito com o consórcio de exportação, aceitou uma proposta de subsídio para expor em uma feira internacional em São Paulo. As motivações que levaram a empresa a participar

desse evento foram a morosidade dos resultados de exportações dentro do consórcio do qual participava, o baixo custo de participação através de um subsídio financeiro oferecido pelo Sindicato do Vestuário de Divinópolis na compra do *stand* e a possibilidade da visita de diversos compradores nacionais e internacionais durante a feira.

[...] quando eu comecei sozinho com a exportação foi através de uma feira internacional, comecei a conhecer os clientes de fora e eu também passei a apresentar meu produto através de catálogo. Vi então que tinha um produto diferenciado que começou a funcionar para exportação. (Sócio-proprietário).

Era uma oportunidade porque o Sinvesd tinha um apoio para pagar o *stand*, aí decidi participar, porque queria crescer aqui no Brasil e também ter contatos lá fora. (Sócio-proprietário).

O resultado geral da participação nesta feira internacional foi muito positivo para a empresa. Durante o evento, a empresa pôde captar representantes nacionais e novos clientes no mercado interno. No mercado internacional teve a oportunidade de iniciar as primeiras vendas diretas para alguns países da América do Sul.

Foi através de feiras que a gente conseguiu estar exportando sozinho [...] (Gerente administrativa).

Foi meio assim mesmo pela oportunidade. O Sindicato sempre organizava missões para estas feiras no Brasil e aí começamos a ir e deu certo, captamos muitos representantes no Brasil e ainda fizemos vendas internacionais aqui mesmo pro Mercosul. (Gerente administrativa).

Diante do sucesso inicial da empresa em sua participação individual na feira internacional em 2001 e da facilidade em atender aos clientes externos captados naquela feira, o sócio-proprietário da empresa decidiu, em 2002, sair do consórcio de exportação e investir no mercado externo sozinho. Com a saída da empresa Feriado Nacional do consórcio de exportação, o grupo se desfez.

Então o Joel falou: – Não! Chega! Vamos começar sozinhos e ver o que vai dar [...] (Sócia-diretora).

[...] partiu do Joel mesmo. Ele queria aumentar a fábrica e aí começamos a participar de feiras internacionais no Brasil mesmo, para conhecer e depois a coisa foi crescendo. (Gerente administrativa).

[...] na medida em que começamos sozinhos, eu corri atrás de tudo que era preciso e quando estava no grupo, você pedia uma coisa para um, quando via na semana que vem não tinha desenrolado nada e quando era eu sozinho eu sabia que era eu ou eu. Então eu tomei frente e procurei o que

eu achava mais interessante para minha empresa lá fora. (Sócio-proprietário).

Após a participação em uma feira em 2001, a empresa começou a lidar diretamente com os clientes externos e assim foi aumentando gradualmente sua experiência internacional. Assim, o sócio decidiu que a empresa precisava de novos equipamentos para modernizar seu parque fabril, além de investir em outros mercados externos.

Antes, na época do consórcio, não exportávamos quase nada mesmo, aí, quando fomos lá pra fora sozinhos, eu vi que podia melhorar porque os clientes gostavam do meu produto e eu tinha muito para crescer. Aí comprei máquinas e fui procurar mais clientes lá fora para comprar meu produto. (Sócio-proprietário).

#### **4.1.2 A consolidação no mercado externo – 2002 a 2007**

Em meados de 2002, a empresa participou de outra feira internacional na cidade de São Paulo e, nesse mesmo evento, recebeu alguns pedidos inesperados do Chile e Paraguai. Com esses novos clientes, a empresa já havia enviado seus produtos para três países, Panamá, Chile, Paraguai. Os clientes chilenos e paraguaios foram atendidos diretamente pela empresa, no próprio evento, pois contavam com um suporte de intérpretes, o que facilitou a comunicação durante a negociação. A empresa considerou muito fácil atender a esses clientes, pois se tratava de um volume relativamente pequeno e a mercadoria seria enviada para uma empresa comercial exportadora em São Paulo e, de lá, seguiria para seus destinos finais.

Após a feira, outros pedidos internacionais surgiram através de brasileiros que moravam no exterior e conheceram a empresa pela internet e pelos eventos dos quais a empresa havia participado. Assim, caracterizando esses pedidos, estes eram em pequeno volume e bastante variados em cores e referências, sem modificações de produto com relação ao mercado interno, e, às vezes, os próprios clientes buscavam as mercadorias na empresa, o que facilitava todo o processo de despacho aduaneiro e envio ao exterior.

No começo os pedidos eram pequenos e não tinham modificações, às vezes era com a modelagem brasileira mesmo e nós somente produzíamos e o comprador buscava aqui na fábrica. (Sócia-diretora).

[...] eram brasileiros que moravam no exterior ou que mandavam produtos pra lá, então não tinha muita complicação. (Sócia-diretora).

No começo não era muito difícil porque também era igual praticamente às peças do Brasil mesmo e os pedidos eram muito pequenos. (Sócia-diretora).

[...] Chile e Paraguai foram contatos de uma feira, os clientes eram brasileiros e explicaram direitinho, nós mandamos uma amostra antes e então foi bem tranquilo. (Gerente administrativa).

[...] inicialmente mesmo foi via correio e a gente mesmo cuidava de tudo. (Sócio-proprietário).

Na época desses pedidos, em 2002, a Feriado Nacional não tinha nenhum conhecimento sobre os aspectos contábeis e financeiros que envolviam o comércio exterior brasileiro, mas, como a maioria das exportações foi negociada e paga aqui mesmo no Brasil, a empresa não teve grandes problemas. Alguns pedidos eram enviados pelos Correios ou por outras empresas de *courrier*<sup>7</sup>, que cuidavam de toda a documentação e transporte das mercadorias até o destino final. A maior dificuldade para lidar com os clientes externos era a empresa não dispor de um profissional capacitado para realizar as negociações internacionais e nem material de propaganda adequado em outros idiomas.

Alguns pedidos pequenos eram enviados por UPS, DHL, e algumas vezes a FEDEX, porque eles cuidam de tudo, dos documentos, do frete. Os Correios também são muito bons porque colocam o produto direto para o cliente lá fora e já usamos também. (Gerente administrativa).

[...] era duro negociar, viu, porque não tinha ninguém, tinha que sair procurando nas feiras e na cidade quem falava outra língua para ajudar. No início, nem material em inglês ou espanhol nós tínhamos. (Gerente administrativa).

Já em junho de 2003, a empresa participou da Feira Nacional da Indústria Têxtil (FENIT), na cidade de São Paulo, quando conseguiu concretizar o primeiro grande pedido de exportação desde os primeiros contatos com o mercado externo em 1998. O destino foi o Equador. Os clientes equatorianos conheceram os produtos da Feriado Nacional por acaso, visitando o *stand* da empresa durante a

---

<sup>7</sup> *Courrier*: empresas de entrega expressa, que trabalham com transporte urgente de mercadorias.



FENIT de 2003. Eram 3 moças que estavam sem intérpretes e respondiam por uma grande cadeia de lojas no Equador. Para a gerente administrativa da Feriado Nacional, que recebeu essas clientes no *stand*, houve um impacto cultural muito forte. Atender a essas moças foi uma experiência nova, pois a forma como elas abordaram os vendedores e como estavam vestidas era muito diferente dos clientes brasileiros.

Como ninguém da empresa que estava no *stand* falava algum idioma estrangeiro e não tinha conhecimento suficiente sobre os procedimentos administrativos de exportações, recorreram à Aquila Negócios Internacionais, por meio de um consultor de comércio exterior que prestava serviços na feira para o Sindicato da Indústria do Vestuário de Divinópolis (Sinvesd). Esse consultor intermediou toda a negociação. Realizou-se a feira durante cinco dias e o processo de negociação levou três dias; as compradoras equatorianas passaram mais de uma vez no *stand* e, no último dia, voltaram para fazer um pedido.

Pareciam umas pessoas sem confiança, estavam com roupas diferentes, com cabelos despenteados e não pareciam muito confiáveis não, no início. Foi até engraçado porque era tudo novo, o jeito de falar, de pedir. (Gerente administrativa).

Eram três moças; primeiro elas passaram no segundo dia da feira eu acho, gostaram do produto e depois voltaram no último dia para tirar o pedido. (Gerente administrativa).

Mas, nesta vez, a gente tinha uma assessoria de comércio exterior do Sindicato do Vestuário lá na feira pra ajudar no processo. (Gerente administrativa).

A negociação foi concluída com uma carta de crédito, sendo a primeira vez que a empresa recebia através dessa modalidade de pagamento internacional. Nas operações internacionais dos anos anteriores, a empresa recebia por pagamento antecipado ou mesmo depósito em conta corrente em reais, no momento do envio das mercadorias. O pagamento por carta de crédito significou uma garantia de recebimento para a empresa, o que em outras formas de pagamento não acontecia.

O primeiro grande pedido internacional que eu participei e acompanhei foi um da Fenit, uma feira de São Paulo em 2003. (Gerente administrativa).

Foi pagamento certo porque era carta de crédito. A gente, eu acho, não tinha feito assim antes, só com o sistema de pagamento adiantado ou então quando a gente enviava os produtos. (Gerente administrativa).

O consultor em comércio exterior, após a visita final das clientes equatorianas, fez um levantamento de dados sobre essas importadoras e constatou tratar-se do maior grupo equatoriano de varejo. Era, portanto, uma excelente oportunidade para a empresa realizar uma grande exportação. Para dar continuidade ao negócio pós-feira e assessorar nos trâmites burocráticos para o embarque das mercadorias, a Feriado Nacional contratou a mesma assessoria em comércio exterior que ofereceu suporte durante a feira. Assim, em dezembro de 2003, as mercadorias foram enviadas com sucesso para o Equador e o cliente voltou a comprar no ano seguinte.

Para saber quem eram essas moças, o consultor fez um levantamento e disse que eram de uma grande empresa, uma das maiores do Equador. (Gerente administrativa).

Entre 2003 e 2004, por meio da promoção da empresa em feiras internacionais, da tradução de seu *website* para o inglês e de parcerias realizadas com vários órgãos de promoção comercial em diversos países, surgiram novos e maiores pedidos vindos da Itália e outras regiões da Europa e da América Latina. Esses pedidos foram recebidos através da Internet ou de empresas estrangeiras que buscavam produtos brasileiros nas embaixadas no exterior. Uma encomenda maior surgiu da Itália, através do envio de amostras para um cliente que passou no *stand* da feira em junho de 2004 e, no fim daquele ano, fez um bom pedido para que a Feriado Nacional fabricasse com a marca deles. Com o aumento dos pedidos, vindos de diversas partes do mundo, em diversos idiomas, houve a necessidade de se atender aos clientes externos de forma mais profissional. Assim a Feriado Nacional fechou um contrato, com a mesma consultoria que prestou serviços no processo do Equador, para dar suporte contínuo em todas as exportações da empresa.

Sempre fui eu na frente diretamente, e em 2003 eu contratei uma empresa, Águila Negócios Internacionais, que nos assessorou e começou a fazer feiras fora do país para minha empresa; foi em vários países comigo visitar clientes e me ajudou a alavancar as vendas internacionais. (Sócio-proprietário).

Recebemos muitos contatos pela internet e dos consulados, mandamos catálogos e amostras e aí os pedidos surgiram. (Gerente administrativa).

[...] o pedido da Itália foi uma pessoa aqui do Brasil mesmo que tem uns contatos lá e ele passou no *stand* da feira em junho, pegou amostras e mandou para os clientes dele lá na Itália. Aí depois de muita conversa, ele

mandou um pedido mais no fim de 2004 para fazer os biquínis com a marca deles. (Gerente administrativa).

Nós não sabíamos como fazer para negociar e enviar os pedidos lá pra fora, aí fizemos uma parceria com uma empresa de consultoria que nos ajudou no processo do Equador para fazer todos os processos de vendas pro exterior. (Sócio-proprietário).

Foi depois do primeiro grande pedido que buscamos uma empresa de consultoria para ajudar nos processos de exportação. (Gerente administrativa).

Desde 2003, as oportunidades para aumentar a presença da Feriado Nacional no mercado externo eram muito grandes. A empresa possuía diversas forças que despertavam o interesse dos clientes internacionais por seus produtos e propulsionavam suas vendas externas. A principal força era de que a empresa oferecia um produto diferenciado, o qual não era ofertado no mercado externo por nenhum outro concorrente, pois eram bordados e com muitos trabalhos manuais retratando a imagem do Brasil. Além disso, naquela época, os compradores internacionais admiravam a moda praia brasileira e queriam ter esses produtos em suas lojas. A Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) também lançava campanhas de promoção da moda brasileira em diversos países como Estados Unidos, Itália, França entre outros. Isso também ajudou muito a procura pela moda praia fabricada no Brasil. Nesse mesmo período, a moeda brasileira estava mais desvalorizada em relação ao dólar, o que também facilitou a apresentação dos produtos da Feriado Nacional com preços mais competitivos no mercado externo. Assim, com todo um cenário favorável, em 2004 o proprietário da empresa visualizou a possibilidade de ir mais longe e expor seus produtos não somente no mercado interno, mas também participar de rodadas de negócios, missões empresariais e feiras internacionais no exterior. Foram então iniciadas diversas ações, tais como o envio de catálogos para diversos países, a participação de rodadas nos Estados Unidos, Equador e Argentina, a exposição em feiras nos Estados Unidos e França, sempre com a participação do proprietário e do consultor de negócios internacionais. Com a promoção e com a ampliação da presença do produto Feriado Nacional no mercado externo, importadores de diversas partes do mundo buscavam contato com a empresa.

[...] a qualidade, a beleza dos produtos, todos diferenciados trabalhados, eu acho que foi isso. Aí o cliente começou a gostar, a empresa mostrava lá fora e os pedidos aumentaram. (Sócia-diretora).

[...] o pessoal lá fora começou a conhecer meu produto e gostou porque é um produto diferenciado com valor agregado e não tinha muita oferta disso lá [...] o dólar também nos ajudou (Sócio-proprietário).

Enviamos muito material para o exterior e tudo que é evento lá fora que nós recebíamos convite, a gente participava na medida do possível, tipo reuniões de negócios, feiras etc. Fomos pro Equador, Estados Unidos e Argentina eu acho. (Sócio-proprietário).

Fomos pra Miami e Lyon e foi um sucesso, tinha um apoio da ABIT para ir nestes eventos e divulgar a moda praia no exterior e aí fizemos boas vendas. (Gerente administrativa).

Eu percebi que não tinha mesmo os bordados lá fora naquela época e o povo de lá queria muito os biquínis brasileiros da marca Feriado porque eram diferentes. (Gerente administrativa).

Ainda em 2004, em função da crescente demanda dos produtos da Feriado Nacional pelo mercado externo, a empresa percebeu a necessidade de se comunicar melhor com seus clientes estrangeiros. Para tanto, decidiu atualizar e modernizar seu *website* de acordo com as tendências internacionais, além de desenvolver novos materiais gráficos em português, inglês e espanhol. Avaliando essas ações voltadas para o mercado externo, verificou-se que estas refletiram de forma positiva no mercado interno, uma vez que os clientes brasileiros começaram a perceber e a valorizar mais a marca Feriado Nacional.

Também os catálogos e *site* vão só melhorando, e lógico que a qualidade que fazemos lá pra fora, também foi para os produtos do mercado interno e assim a clientela está apreciando mais o produto aqui. (Sócia-diretora).

[...] a fábrica está melhor, os catálogos estão mais completos mais profissionais. (Gerente administrativa).

Foi muito importante mesmo mudar os catálogos e o site e colocar inglês e espanhol nestes materiais, porque aí recebemos muitos fax, e-mails de clientes externos que nos conheceram pela internet. Ah! E a clientela do Brasil gostou das mudanças que fizemos lá pra fora e apreciaram ainda mais nossa empresa. (Sócio-proprietário).

Entre 2003 e meados de 2005, os destinos das exportações foram se diversificando, tendo a empresa enviado seus produtos para diversos países como Grécia, Rússia, Japão, Portugal, Madagascar, Israel, Lituânia entre outros. No final de 2004, um distribuidor russo publicou, em seu *website*, toda a coleção da Feriado Nacional para vendas através da Internet na Rússia e no Leste Europeu, como pode ser visto na Figura 3, que ilustra seu *website*. Esse distribuidor foi captado durante a

participação de uma feira internacional na França e a divulgação dos produtos para vendas na Internet na Rússia resultaram em novos pedidos.



**Figura 3: Divulgação da Feriado Nacional na Rússia – out. 2004**  
 Fonte: [www.feriadonaacional.com.br/clientes](http://www.feriadonaacional.com.br/clientes)

A empresa Feriado Nacional obteve seu maior pico de vendas para o exterior em 2005, tendo as exportações atingido mais de cinquenta por cento (50%) de seu faturamento total. Foram diversas causas atribuídas a esse aumento da participação dos produtos da empresa no mercado externo. Uma das principais causas se deve ao investimento em promoção e recursos físicos, como novas máquinas e treinamentos de qualidade, e à iniciativa proativa do sócio-proprietário da empresa em divulgar seu produto no mercado externo através de feiras e em contratar uma assessoria profissional para dar continuidade nos negócios internacionais da empresa.

O sucesso da Feriado em 2005, humm... eu acredito que seja porque o Joel investiu na parte internacional, na questão de feiras, consultorias, promoção. Também na fábrica, máquinas, e no processo de qualidade. (Gerente administrativa).

Uma outra causa importante foi a grande valorização da moeda norte-americana naquele ano, o que proporcionou a apresentação do produto lá fora com preços mais competitivos. Com esses fatores intrínsecos e extrínsecos aliados à melhoria e ao aperfeiçoamento constante do produto, uma das maiores cadeias de lojas na Itália fechou um grande contrato com a Feriado Nacional em 2005, chegando a comprar cerca de 40.000 peças em um único pedido. Somam-se também o reforço dos pedidos da carteira de clientes externos formada nos dois anos anteriores, além da entrada da Feriado Nacional nos mercados norte-americano e Caribe.

Neste ano tivemos boas vendas mesmo, muita exposição lá fora e era bom porque o dólar tava alto também. (Sócia-diretora).

2005 foi uma época que o meu produto já estava bem mais divulgado na área internacional e eu já estava com muitos clientes porque já estava mais conhecido lá fora. Nessa época eu conheci um cliente da Itália que chegou a me comprar 40 a 50.000 peças... Particpei de mais feiras nos Estados Unidos e na França... O dólar também estava em um patamar bom aqui e eu consegui fazer bons negócios. (Sócio-proprietário).

Sobre a questão dos agentes envolvidos nos processos de exportação, observa-se que eram basicamente os dois sócios, a gerente administrativa e a empresa de consultoria de mercado externo, que foi contratada em 2003. A gerente administrativa era responsável por acompanhar os pedidos do exterior e tratar os assuntos relacionados ao fechamento de câmbio das exportações. A sócia-diretora era responsável pela criação das peças e controle de qualidade e o sócio-proprietário, pelas finanças, investimentos e promoção comercial juntamente com o consultor de mercado externo. Atualmente, em 2007, toda a empresa está envolvida nos processos de exportação, desde os atendentes, costureiras até a própria diretoria. Os sócios geraram um grande conhecimento sobre mercado externo nesses últimos anos, abrangendo a ampliação de suas visões sobre investimentos, sobre as diferenças culturais e as técnicas de negociação internacional.

Eu cuidava dos documentos, do acompanhamento da produção, do câmbio. A Eliane do estilo e da qualidade lá na fábrica e o Joel dos investimentos e de negociação lá fora junto com a Áquila. (Gerente administrativa).

No começo acredito que eu, duas secretárias, mais um agente de exportação, éramos em torno de 5 pessoas envolvidas no processo inicialmente de vendas externas. Hoje temos mais envolvimento e quase

toda a fábrica também envolvida nas exportações, desde a atendente, costureiras até nós mesmos. (Sócio-proprietário).

Para a empresa como um todo, o aprendizado nesse período foi enorme, desde a mudança no prazo de produção e tempo de entrega até na própria modelagem, adaptação do produto, etiquetas e embalagem. A empresa aprendeu a lidar também com diferenças culturais tão marcantes e prazos para trabalhar moda praia com os mercados norte-americano, europeu, latino-americano e, até mesmo, o japonês. A questão da qualidade foi um ponto importante no aprendizado da empresa, além de terem aprendido o uso correto de cores para determinados países. A modelagem também melhorou muito dentro da Feriado Nacional após sua entrada no mercado externo, e a tendência e o *design* das peças sempre foram bem aceitos pelo consumidor externo.

A equipe de produção aprendeu a fazer modelagens mais adequadas para diferentes nacionalidades e com isso aprimorou seus produtos também no mercado interno. O acabamento das peças foi outro processo importante que mereceu atenção especial e melhorias. A empresa pôde corrigir erros banais, como retirar uma linha que estava sobrando na peça, e acertar na revisão das peças que seriam despachadas para o exterior. O aprendizado com o mercado externo foi global dentro da empresa, o que, conseqüentemente, refletiu na melhoria dos produtos destinados ao mercado interno.

Eu acho que as exigências são diferentes, mas tem uma coisa que é quase que igual em todo lugar, tem que ter qualidade e acabamento. Então, para exportar, todos são mais difíceis que no Brasil [...] (Sócia-diretora).

Eu acho que o americano é o mais complicado. Eles pedem a parte de baixo grande demais, modelos diferentes, eu acho que é mais difícil um pouco. A modelagem, os próprios trabalhos manuais dos biquínis, são pessoas que não gostam de muita coisa, é um pouco diferente do que a gente está acostumado, então a gente está adaptando, fazendo uma coisa mais do jeito que eles gostam, e por isso eu achei um pouquinho mais difícil. (Sócia-diretora).

Cada um é diferente, tem regras de colocar a etiqueta de um jeito, o outro tira o bojo, o outro muda a cor e por aí vai. (Sócia-diretora).

[...] eu consegui aprender sobre a questão do prazo certo sem atrasos, da agilidade de entrega, dos compromissos que a gente firma com o cliente que a gente tem que cumprir, da qualidade do produto, da parte interna da produção, da modelagem diferente para cada país isso tudo. (Gerente administrativa).

[...] tivemos que “aprender a fazer” bem feito. O mais importante é a qualidade e o *design* mesmo em minha opinião... O acabamento é fundamental para o cliente lá fora e isso melhorou para nós aqui dentro do Brasil também, o produto daqui também ficou melhor. (Sócia-diretora).

A pesquisa de estilo e tal a gente tem acertado, nas tendências, mas cada cliente tem um gosto diferente e às vezes temos que fazer uma linha muito extensa de produtos para agradar todo mundo. Tem país que não gosta de cores fortes outros querem muito trabalho nas peças, muita pedra. Então tivemos que adequar tudo, tudo direito para exportação: moldes, acabamento, qualidade, então foi uma mudança geral de tudo. (Sócia-diretora).

Para a empresa, nem sempre foi fácil absorver rápido as informações que vinham do exterior e aprender a executar as exigências dos compradores externos. Uma grande dificuldade observada foi a resistência à mudança dos funcionários da própria empresa por questões culturais. Muitos funcionários da produção não se adaptaram às novas máquinas mais modernas que a empresa adquiriu, além de terem muita dificuldade em entender as exigências sobre etiquetas, acabamentos e embalagem que os clientes externos faziam. Assim, foi necessário contratar profissionais para treinar os funcionários e desenvolver uma cultura exportadora dentro da empresa. Após esses treinamentos, os funcionários já estavam qualificados para trabalhar com as novas exigências e entenderam a importância que o mercado externo tinha para a empresa. Em termos de dificuldades para adaptação de produto na fábrica, sob a perspectiva da sócia-diretora, o mercado mais difícil foi o norte-americano, pois exigia muitas adaptações e o produto da Feriado Nacional era muito diferente do que aquele que esse mercado buscava.

Mas também não foi fácil mudar a cabeça das costureiras. Hoje é que estão melhores, mas naquela época tudo era mais difícil, que tipo de máquina fazer o acabamento, o que colocar nas etiquetas era uma loucura porque cada país tem uma norma. (Sócia-diretora).

As normas dos Estados Unidos e a modelagem, pra mim, foram os mais difíceis, porque eram muito diferentes mesmo do que estávamos acostumados a fazer aqui na fábrica. (Sócia-diretora).

Mais difícil? Estar colocando para o pessoal interno a importância que é uma exportação, principalmente a questão dos prazos... Isso, porque tem que ser uma colaboração de todo mundo da empresa não só de mim. Por exemplo: passam um pedido internacional para eu cuidar, eu tenho que cobrar da produção, eu tenho que cobrar das bordadeiras, então tem que estar todo mundo consciente que aquilo ali é uma coisa séria. (Gerente administrativa).



[...] Com certeza foi difícil atender as exigências do cliente de fora que são muitas e não estávamos acostumados, do tipo prazos menores de entrega, a cultura deles e os tamanhos. (Gerente administrativa).

Para a gerente administrativa, o mercado mais difícil e exigente foi o japonês. Todas as normas devem ser no idioma deles, a posição das etiquetas é completamente diferente de outros países e todo o produto deve ter medidas exatas. O mercado mais fácil apontado por ela é o mercado sul-americano por não haver grandes modificações com relação ao produto vendido no mercado brasileiro.

[...] Japão é o mais difícil com certeza! É muito detalhe, é muito detalhe mesmo, tem que prestar muita atenção, tem que conferir tudo da etiquetas que eles mandam com aquelas letrinhas, desenhos e a gente não entende nada! A etiqueta coloca ao lado e não no centro da calcinha como no resto dos pedidos. Mesmo depois que o pessoal termina, tenho que ir lá dar uma olhada fazer uma inspeção para não acontecer nada de errado. (Gerente administrativa).

Mais fácil foi para o Chile e para o Paraguai, que a modificação nas peças foi bem pouquinha. Na questão da modelagem da calcinha, mudou somente uns centímetros, o sutiã permaneceu o mesmo do brasileiro. (Gerente administrativa).

Apesar de todas as dificuldades iniciais, a empresa estava se consolidando no mercado externo e conseguindo promover seus produtos no exterior e diversificava seus mercados a cada ano.

Como em 2005 a empresa obteve boas vendas no mercado externo, seu sócio-proprietário decidiu investir em treinamentos, ampliar seu quadro de pessoal e adquirir novas máquinas. A empresa contratou mais funcionários, buscou novos colaboradores indiretos e fornecedores. Essa reestruturação e ampliação se devem ao mercado externo, uma vez que a empresa não estava preparada internamente para atendê-lo.

Quando começou, a fábrica tinha uns 10 funcionários no total e acho que hoje tem uns 80 a 90, mais ou menos. Ah, também começamos no mês passado uma outra ampliação, compramos mais umas 04 máquinas e alugamos um salão para ajudar na produção para o Brasil e para o exterior, com mais 5 funcionários. (Sócia-diretora).

[...] as bordadeiras que são de fora também aumentaram e vamos até outras cidades para buscar os bordados. (Sócia-diretora).

O mercado interno cresceu muito depois que a empresa começou a exportar. Aí juntou as exportações mais a produção do Brasil e tivemos que ampliar. Também algumas coisas pro exterior, eram diferentes e

precisávamos adaptar, melhorar, colocar mais gente pra ver se está tudo certo, acabamento, embalagem. (Sócio-proprietário).

Em 2006, a Feriado Nacional apresentou um volume menor de exportações se comparado com o ano anterior, fato que pode ser atribuído principalmente pela queda da cotação da moeda norte-americana e pela forte concorrência asiática.

A partir de 2005 eu tinha toda uma clientela na área externa, só que o dólar já foi um fator que fez as vendas caírem, muito pelo fato do cliente querer pagar o mesmo dólar de antes... Eu acho que deu uma baixa nas vendas, pela queda do dólar. (Sócio-proprietário).

Apesar das exportações menores, 2006 foi um ano de reconhecimento dos produtos Feriado Nacional. A empresa foi considerada como *case* de sucesso em exportações durante o 112º Encontro de Comércio Exterior (Encomex), promovido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil.

Foi muito bom. O Governo escolheu as melhores empresas que exportam e fomos *case* de sucesso em Minas Gerais, no ENCOMEX, em 2006, lá no auditório da Fadom. (Gerente administrativa).

Observa-se que, no início de 2007, as exportações já se mostraram crescentes novamente devido à retomada do mercado internacional e da entrega e do recebimento de pagamentos de pedidos negociados no fim de 2006. A empresa também participou de duas rodadas de negócios internacionais no primeiro semestre de 2007, uma em São Paulo e outra em Belo Horizonte, além de ter participado do *Fashion Rio*, em junho de 2007, na cidade do Rio de Janeiro, sob a coordenação de Ronaldo Fraga, um dos mais famosos estilistas mineiros. Todos esses eventos apoiaram a divulgação da marca e as vendas, tanto internas, quanto externas.

Aí fizemos muitos eventos, participamos de rodadas em BH e São Paulo e também do *Fashion Rio*, com a coordenação do Ronaldo Fraga. (Gerente administrativa).

O evento do Rio foi ótimo. Uns 23 compradores internacionais visitaram nosso *stand* e aqui do Brasil a procura por nossos produtos também foi muito grande. (Gerente administrativa).

Sobre a evolução das exportações em 2007, a empresa exportava regularmente para cerca de 20 países e já havia exportado para mais de 30. No início das exportações eram cerca de cinco países apenas.

Eram menos países, sei lá uns 3 talvez, mas agora são uns 40, sei que são mais de 36 já!! Mas não é sempre em toda coleção estes todos, varia a quantidade. (Sócia-diretora).

[...] aumentou bastante o número de países, mas ainda alguns continuam, como a Itália. (Gerente administrativa).

Bom sempre mais ou menos uns 20 países, mas já exportamos para mais de 36 países. Até para Madagascar, Ilhas Mauricio, Lituânia já mandamos. (Gerente administrativa).

Os mais comuns... humm... São muitos... Itália, México, Panamá, Japão, Rússia... Estados Unidos, Guatemala, Chipre... Israel, Aruba, Espanha e outros. (Gerente administrativa).

No começo foi Panamá e depois Europa: mais Itália, alguma coisa para Portugal, Espanha; depois nós atingimos os Estados Unidos e hoje nós já exportamos pra mais de 30 países. Se não me engano, acho que nós já estamos com 37 países, incluindo Rússia, Japão, países da América do Sul, Caribe e vários outros. Então hoje nós já estamos rodando praticamente o mundo inteiro. (Sócio-proprietário).

Os destinos das exportações iniciais não são mais os mesmos em 2007, porque o mercado mudou, as economias brasileira e mundial mudaram. Existem também outras questões de mercado que surgiram para a Feriado Nacional posteriormente, como a distância física e psicológica entre o país exportador, no caso o Brasil, e o país importador. Muitos clientes diziam achar difícil comprar do Brasil, pela questão do tempo de entrega, do custo do transporte. Em contrapartida, novos mercados foram surgindo querendo exatamente produtos diferentes, que são fabricados em lugares exóticos, como o Brasil.

Ah tem muitas coisas que mudaram... o câmbio variou muito, tem a distância e o preço do transporte, as taxas que eles pagam lá.. Teve produto também que não era o foco do cliente, outros clientes achavam difícil comprar do Brasil. (Gerente administrativa).

Muita gente ainda gosta de comprar os biquínis do Brasil, porque são exóticos. Então temos clientes diferentes em todo mundo, tem uns que já compraram e hoje não compram mais porque o mundo mudou, mas aí também abriram outros clientes e assim vamos trabalhando. (Gerente administrativa).

Com a abertura da economia mundial e com a mudança dos hábitos e preferências dos consumidores em todo mundo, enfrentar a concorrência asiática, baseada em preços extremamente baixos e conseguir adequar seus preços externos frente à valorização da moeda brasileira são os dois principais desafios que a Feriado Nacional tem pela frente. A empresa acredita que uma ação governamental

é de extrema importância para apoio ao empresário exportador, no sentido de intervir na questão cambial e tributária. O sócio-diretor acredita que a alta carga tributária brasileira prejudica a competitividade dos produtos brasileiros no exterior e, com isso, perde-se mercado para outros países como a China. Outro ponto observado por ele é que a continuidade no mercado externo de sua empresa vai depender muito do fator cambial para conseguirem preços de exportação mais competitivos, pois investimentos em promoção e adaptação de produto a empresa já realiza.

Sem dúvida, o governo tem que olhar, rever a redução de impostos. Porque para o produto ser competitivo lá fora, tem que haver uma redução de impostos; hoje tem a China que nos tira de circulação pelo preço sem a gente notar, então eu acho que se o governo quer gerar emprego no Brasil, quer gerar receita, eu acho que ele tem que intervir nisso aí e dar uma ajuda para as empresas que querem exportar. (Sócio-proprietário).

Nós já estamos aptos para fazer boas exportações, agora eu acho que para a gente dar continuidade nesse mercado externo, vai depender muito do dólar; fizemos consultoria e adequamos a produção com qualidade, fortalecemos a marca. Então agora eu acho que vai depender mesmo do governo e do dólar porque o produto nosso é aceitável no mercado exterior, pois ir pra diversos mercados e feiras, nós já vamos. (Sócio-proprietário).

Mesmo diante desses desafios frente à concorrência internacional, a empresa espera ainda aumentar seu volume de negócios com o mercado externo e investir ainda mais em processos produtivos mais modernos, adequando-se sempre às necessidades e exigências do comprador internacional. A gerente administrativa faz uma projeção de que as exportações da empresa entre 2007 e 2017 cheguem a representar 70% de seu faturamento total. Pelo sucesso no mercado externo e, também, influenciada pelo aquecimento da economia interna, a empresa também cresceu no Brasil nos últimos anos, estando entre as quinze maiores empresas exportadoras no setor de moda praia e ocupando a primeira posição no estado de Minas Gerais.

Eu acredito que, se nós continuarmos como está, devemos aumentar mais ainda as exportações. Acredito que hoje mais ou menos está mais do que 50% do nosso faturamento. E por tudo que estamos melhorando, a exportação deve aumentar nos próximos 10 anos e manter mais ou menos uns 70, 75% do total da fábrica. (Gerente administrativa).

[...] hoje (2007) a Feriado Nacional é um sucesso: é a 15<sup>o</sup> empresa de moda praia que mais está exportando no Brasil e a primeira em Minas Gerais. (Gerente administrativa).

Apresentado esse crescimento e as perspectivas de evolução para os próximos anos, a empresa acredita ter adquirido grande experiência com o mercado internacional. Após todos esses anos operando com o mercado externo, a visão global de negócios da Feriado Nacional foi ampliada e por isso novos eventos para promoção, como novas feiras serão incluídas em seu calendário, além de outras ações como participação em circuitos técnicos internacionais para melhoria constante de produto. Os maiores focos da empresa serão os Estados Unidos e principalmente a Europa, uma vez que a produção já adaptou as modelagens, e os consumidores europeus se identificaram muito com os produtos Feriado Nacional. Espera-se que, através de todos esses esforços, juntamente com ações governamentais de apoio à exportação, a empresa Feriado Nacional continue desempenhando um importante papel nas exportações de moda praia no Estado de Minas Gerais e no Brasil.

Estaremos sempre melhorando em tudo, a gente sempre estará participando de outras feiras, outros mercados, está programando muita coisa pra frente acho que é isso, mais feiras nos Estados Unidos e Europa, mudando os produtos [...] (Sócia-diretora).

A gente teve um foco maior na Itália, desde quando nós começamos a exportar, mas eu acredito que será mais a Europa como todo nos próximos anos. Por questão do nosso produto mesmo, ser mais a “cara” do cliente europeu. Eles gostam de um produto mais elaborado, mais bordado, uma coisa mais chamativa. Tem a questão da modelagem na fábrica que também já se adequou e agora está tudo certinho para lá. (Gerente administrativa).

Esperamos crescer muito ainda, com estes investimentos e também com a ajuda do governo, para continuar dando emprego e atendendo o cliente lá fora. (Sócio-proprietário).

## **4.2 Caso II - GAROTA DOURADA**

O Grupo Frama iniciou suas atividades em 1986, na cidade de Itaúna, Minas Gerais, pela iniciativa de dois sócios que acreditavam na moda como segmento promissor da economia brasileira. O Grupo se especializou na fabricação de artigos de moda praia, acessórios de banho e roupas para ginástica e organizou seu *portfolio* de produtos de moda praia na marca Garota Dourada, que é o foco deste trabalho.

No início de suas operações, em 1986, a empresa produzia cerca de 5.000 peças mensais, entre moda praia e *fitness*, e, em 2007, chegou a produzir até 60.000 peças/mês, devido ao desenvolvimento da capacidade produtiva de seu parque industrial. Diante dessa atuação no setor de moda praia, o Grupo Frama vem recebendo o reconhecimento dos consumidores e órgãos governamentais como empresa de destaque em seu segmento no estado de Minas Gerais.

#### **4.2.1 Os primeiros contatos com o mercado externo – 1997 a 2002**

Inicialmente, o Grupo Frama atendia exclusivamente ao mercado local de Itaúna e região. Por meio de representantes comerciais, conquistou diversos outros mercados consumidores em todo o Brasil. O objetivo e o desejo de ampliação de mercados faziam parte da visão dos sócios, desde a constituição da empresa, não só em nível nacional, mas também em nível internacional.

A Frama Confecções foi uma empresa criada já com o objetivo de atender o mercado interno nacional e também o externo. Então, a empresa teve grande vocação para exportação, começando da vontade da própria diretoria. (Diretor financeiro e de produção).

Os primeiros contatos com o mercado externo ocorreram apenas entre 1996 e 1997, ou seja, cerca de onze anos depois de sua fundação, apesar de a empresa ter tido sempre o desejo de alcançar consumidores estrangeiros. Os contatos externos iniciais foram realizados via internet e por meio de alguns intermediários, pessoas físicas, que conheciam a empresa e levavam os produtos para o exterior, informalmente. Através das análises de relatórios de vendas internas e externas realizadas entre 1996 e 1997, observa-se que naquela época as exportações foram pouco significativas, representando cerca de 4% de seu faturamento total.

Começou assim: os clientes entravam no *site*, viam os produtos até por achar interessante o nome Garota Dourada, depois faziam o primeiro contato. A gente sempre mandava os catálogos, tabela de preços e começou nesse período, que ainda era baixo o volume e se faziam poucas exportações, acho que nem uns 5% do total de vendas. (Diretor financeiro e de produção).

Mesmo com volumes de exportação ainda pequenos, durante 1997, a empresa pôde ter o primeiro contato direto e pessoal com compradores internacionais, o que se deu através da visita de uma missão comercial, composta por um grupo de empresários italianos dos setores de autopeças e têxteis, em parceria com a Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG). Os empresários italianos estiveram na cidade de Itaúna, onde está instalada a fábrica da Garota Dourada, para visitar fornecedores da Fiat Automóveis, e esses fornecedores prestaram ótimas referências da fabricante de moda praia chamada Garota Dourada. O grupo italiano se interessou em conhecer os produtos da empresa, marcou uma visita e gostou muito dos seus produtos.

Em 1997, teve uma missão da Comunidade Europeia na nossa região em parceria com a FIEMG e aproveitaram para conhecer Itaúna que era uma cidade eixo de fornecedores da Fiat. Com isso eles ficaram sabendo que aqui tinha uma confecção de moda praia e que estava começando a ser bem vista lá fora; aí eles vieram aqui e quiseram nos conhecer e gostaram muito [...] (Diretor comercial).

Após a visita na fábrica, o início das negociações com os empresários italianos se deu através do envio de amostras dos produtos da Garota Dourada que foram criteriosamente avaliados por técnicos na Inglaterra contratados pelo grupo italiano. A partir desse envio de amostras e dos resultados positivos das análises realizadas com os produtos na Inglaterra, surgiu uma parceria entre a Garota Dourada e os empresários italianos com o objetivo de levar seus produtos para a Europa. A idéia principal era começar a distribuição dos produtos, não pela Itália, mas pela Inglaterra, onde acreditavam haver um mercado inicial importante e mais adequado na Europa. Os resultados foram positivos e permitiram o avanço das negociações, iniciando-se assim as exportações diretas da empresa. Segundo os próprios diretores, o primeiro fator relevante para as exportações da Garota Dourada foi o reconhecimento da qualidade do produto pelos distribuidores e posteriormente pelos consumidores externos.

[...] gostaram tanto na época que levaram nosso produto para a Inglaterra, desmancharam nosso produto, analisaram como era feito e até o tipo de química utilizado para fazer o tecido e viram que o nosso produto era de qualidade. Aí propuseram vender nosso produto lá fora e começaram as exportações da Frama/Garota Dourada. (Diretor comercial).

O grupo italiano decidiu trabalhar com os produtos fabricados pela Garota Dourada, não somente pelas boas referências recebidas anteriormente e pelos resultados dos testes de qualidade dos produtos, mas também pelo potencial e capacidade de produção e de gestão da Garota Dourada.

[...] as primeiras exportações surgiram através de indicação. Aquele grupo italiano veio não só porque tiveram boas indicações, mas assim também porque viram que a Frama/Garota Dourada tem um perfil sempre elogiado dentro do mercado interno, tem qualidade e como sendo uma empresa séria, responsável, capaz de crescer e de administrar bem a área de moda praia. (Diretor financeiro e de produção).

Após o envio das primeiras peças, houve até propostas para ampliação da fábrica. O grupo de empresários italianos identificou grande potencial de negócios com a marca Garota Dourada do Grupo Frama e solicitou projeto de ampliação da fábrica e, posteriormente, uma sociedade. Os sócios proprietários buscaram o apoio da Prefeitura de Itaúna e apresentaram projeto de expansão e aquisição de máquinas e equipamentos.

[...] os italianos pediram que fizéssemos um projeto de ampliação e enviássemos para eles verem realmente a possibilidade, para eles entrarem com o capital na empresa e a transformarem em uma empresa maior com essa sociedade. Aí, nós fomos até à prefeitura, que estava disposta a nos doar um terreno de mais ou menos 20.000 metros. (Diretor comercial).

A negociação desse projeto durou quase um ano com os parceiros italianos, mas não foi concretizada. Uma série de fatos político-econômicos internacionais, como a crise asiática e a crise russa, afetaram a negociação e o investimento externo na Garota Dourada.

Fizemos o projeto e, quando estava bem avançado, começou a queda dos tigres asiáticos, depois a crise da Rússia e começaram a dizer que o Brasil seria o próximo e com isso o projeto não vingou. (Diretor comercial).

O projeto de ampliação e sociedade foi suspenso. A Garota Dourada, no entanto, ainda mandava seus produtos para a Inglaterra e, nesse mesmo período, fechou um outro contrato com um brasileiro que se tornou seu distribuidor na Itália,



que, por sua vez, foi conhecido também através da visita da missão comercial de 1997. Esse distribuidor iniciou seu trabalho através de pedidos com pequenos volumes, mas com pagamentos seguros através de carta de crédito. Os processos de exportação com a Inglaterra não deram sequência, devido à suspensão da parceria para ampliação da fábrica, proposta pelo grupo de empresários italianos. No entanto, com a abertura da nova distribuição com um novo parceiro, a Itália se tornou o primeiro destino contínuo de exportações do Grupo Frama, com a marca Garota Dourada.

[...] nós começamos a exportar continuamente para a Itália, foi o primeiro parceiro que a Frama conseguiu a longo prazo. (Diretor financeiro e de produção).

Já no final de 1997 e início de 1998, o distribuidor brasileiro, que morava na Itália, com histórico positivo devido aos pedidos anteriores pagos via carta de crédito, solicitou que a forma de pagamento fosse alterada. Para o distribuidor, a carta de crédito estava se tornando onerosa, diminuindo a competitividade dos produtos da marca Garota Dourada na Itália. Então propôs que o pagamento fosse realizado pelos importadores no ato do recebimento das mercadorias pelo cliente externo. Os sócios do grupo Frama aceitaram, pois já haviam adquirido confiança e não previam problemas no recebimento. Aconteceu, porém, um fato inesperado: o Grupo Frama não recebeu as divisas referentes aos embarques efetuados após o acordo.

[...] até que um dia ele falou que a carta de crédito tinha que pagar muitas taxas e que ficava mais caro o produto para eles e se ele podia fazer sem carta de crédito. (Diretor comercial).

Vale ressaltar que, nesse período, os empresários e a equipe do Grupo Frama não detinham conhecimentos especializados em comércio internacional. Como os pedidos enviados para o distribuidor italiano eram pequenos, todos eram despachados pelos Correios diretamente para ele e, com a situação de inadimplência, o distribuidor brasileiro, que morava na Itália, desapareceu e junto com ele todo o *mailing* dos clientes italianos aos quais ele distribuía os produtos Garota Dourada. A empresa tentou, por quase dois anos, encontrar o distribuidor e

recuperar o valor daquela exportação, sem êxito. O investimento em mercados externos foi desacelerado na empresa após esse incidente.

Ele comprou um valor que não foi tão alto, só que o sujeito sumiu, não pagou e, o pior ainda, que nós perdemos clientes lá; o pior de tudo não foi ter perdido o dinheiro, foi ter perdido os contatos. Isso foi uma decepção muito grande para nós e demos uma parada boa. (Diretor comercial).

A empresa percebeu que ainda não estava preparada para o mercado internacional, pois lhe faltavam conhecimentos e recursos humanos capacitados para as relações comerciais internacionais.

[...] depois disso tudo, percebemos que não tinha um setor com foco em exportação, uma pessoa responsável por exportação para acompanhar mais de perto os processos. (Gerente comercial).

Na visão de um dos sócios, o Grupo Frama não queria somente vender esporadicamente para o exterior, para um único destino, mas, sim, tornar-se empresa exportadora.

Até que nós vimos um dia que a Frama não podia fazer exportações e que estava fora do nosso propósito. Nós queríamos fazer da Frama uma empresa exportadora, que tivesse cultura exportadora, desde a recepcionista, diretoria, costureira e tudo mais, até a pessoa que servisse o cafezinho e que limpava o chão, enfim de toda a equipe. (Diretor comercial).

Diante desses relatos, é possível identificar que os maiores dificultadores encontrados pela empresa no período inicial de suas exportações foram o acesso ao mercado exportador, através de parceiros eficazes (o importador certo para seus produtos) e a falta de capacitação da equipe para atender ao mercado externo.

[...] temos dificuldade de encontrar uma pessoa na outra ponta, quem quer nos comprar, um agente que queira nos ajudar [...] Dificuldade de acesso ao mercado e de pessoas preparadas para colocar a Frama como empresa exportadora. (Diretor comercial).

Apesar de bastante cautelosa em relação ao mercado externo, devido à experiência negativa com o parceiro italiano, houve captação de clientes no exterior através de ações mais pontuais. A empresa atualizou seu sítio na Internet, com

tradução para os idiomas inglês e espanhol e fez parceria com as embaixadas do Brasil em diversos países para enviar catálogos com seus produtos. Alguns pedidos foram realizados através da Internet. Um dos sócios negociava as operações e um despachante aduaneiro contratado preparava a documentação. O envio sempre era realizado pela modalidade do Exporta Fácil dos Correios.

A partir de 1998, o destino dessas exportações se diversificou e o volume de embarques cresceu: inicialmente, Itália e Inglaterra, e, posteriormente, Portugal, Espanha e alguns países da América Latina. A maioria dos parceiros fixos era de países latinos ou países com culturas próximas à cultura brasileira, o que facilitou o acesso e a aceitação dos produtos. Não houve modificações de modelagem, nem de etiquetas. A coleção do Grupo Frama era única, vendida tanto no mercado interno quanto no externo.

Esse período do percurso do Grupo Frama, nas atividades de exportação, pode ser caracterizado como de aprendizado e foi significativo para o crescimento dos negócios externos da Garota Dourada. Percebeu-se a necessidade de reforçar não só a qualidade do produto, mas a apresentação (embalagem), o envio e a manutenção do cliente.

Aprender a entregar um produto com qualidade para o meu consumidor e muitas coisas que antes não tinham dentro da empresa. A exportação fez a gente ter uma peça mais bem revisada. (Diretor financeiro e de produção).

A percepção de que a qualidade do produto e a capacitação da empresa são fatores-chave para a ampliação e a estabilização da atividade exportadora foi reforçada, na experiência do Grupo Frama, pelo *feedback* dos próprios clientes.

Na parte de embalagem, a gente tinha que ter uma preocupação maior de como o produto chegaria lá, mas fomos até elogiados, recebemos uma carta de um grupo de importadores parabenizando a Frama porque foi negociado um produto e eles receberam um muito melhor do que foi negociado. Essa carta nós guardamos com o maior carinho aqui hoje na empresa porque um elogio de um comprador é muito difícil. (Diretor financeiro e de produção).

As demandas e as experiências dessa fase oportunizaram a preparação da estrutura da empresa para atender ao mercado internacional, internamente, e a constatação da importância do apoio governamental e do desempenho das taxas cambiais, externamente. Entre 1998 e 2002, a cotação da moeda estadunidense

sinalizava tempos favoráveis à exportação. A empresa constatou que não possuía um parque industrial adequado para fechar contratos com maior volume e atender aos prazos dos consumidores externos. Além disso, enfrentou dificuldades para estabelecer os contatos externos, seja pela falta de experiência, seja pela falta de apoio e estrutura.

Estiveram alguns americanos aqui na empresa com grandes propostas para a gente, mas por uma questão estrutural da empresa nós não tínhamos condições de produzir o volume que eles queriam no prazo que eles queriam (Diretor financeiro e de produção).

Um dificultador dessa fase inicial foi a questão cultural, peculiaridade não só do Grupo Frama, mas da maioria dos brasileiros que buscam o mercado externo, por não dominar o idioma e conhecer os hábitos desses consumidores. Além disso, em relação ao Brasil, há forte associação com a exportação de *commodities*, por questões históricas. O país é conhecido nos mercados consumidores da Europa e América do Norte como exportador de produtos básicos e não de manufaturados. Esse pode ser considerado um fator histórico e cultural abrangente para a análise de exportações de confecções no Brasil.

[...] nós não saímos não, até mesmo pela dificuldade da língua e até cultural nossa mesmo e do Brasil fazendo com que nós trabalhássemos só com produto importado ou trabalharmos no mercado interno, além da importância que o Brasil deu durante vários anos só para exportação de grandes volumes, só de commodities. Isso tudo vem influenciar na imagem lá fora e criar uma cultura no povo brasileiro muito limitada que dificultasse o contato dele no mercado externo. Exemplo dos produtos primários, pedra para ser beneficiada lá fora e depois voltar, farinha para ser feita alguma coisa lá fora e depois voltar beneficiada e por aí vai, era tecido primário para depois comprar a roupa pronta acabada. Então, o Brasil, infelizmente, se fechou por muito tempo e nossa geração está pagando e sendo obrigada a fazer as coisas na “marra” para atingir o mercado externo (Diretor comercial).

Os empresários e executivos do Grupo Frama indicam como dificultador a mão-de-obra qualificada para produzir as mercadorias destinadas ao exterior com qualidade.

O problema hoje é ter mão-de-obra qualificada [...] Eu preocupo muito com isso, porque nós estamos nas mãos desses profissionais (Gerente comercial).

Apesar de todas as dificuldades no início de seus processos de exportação, a marca Garota Dourada já era reconhecida pela qualidade de seus produtos. Um evento que ampliou a divulgação da marca e reforçou a qualidade de seus produtos no mercado externo foi o desfile da Invista (antiga Lycra DuPont), no Principado de Mônaco, em 2002. A empresa Dupont, homologadora dos tecidos usados pela Garota Dourada, escolheu a marca para representar seus produtos em um evento de projeção mundial, em que a marca pôde exibir dois modelos de sua coleção. Além de se tratar de divulgação espontânea e gratuita para a empresa, o número de contatos externos com a empresa cresceu bastante. Foi um evento de projeção e não exatamente de vendas, mas trouxe reconhecimento e abertura internacional para a marca.

Em Mônaco, foi uma experiência de projeção mesmo da marca, não foi feira. A Dupont, no ano de 2002, escolheu 13 empresas do Brasil e aqui de Minas foram três para desfilarem em Mônaco, em um evento promocional. Na época, nós tivemos o direito de ter uma homologação internacional dos nossos produtos e tivemos direito de ter nosso produto exposto em cada país em que a Dupont tinha escritório e aí começamos a receber vários contatos do exterior (Diretor comercial).

#### **4.2.2 O desenvolvimento no mercado externo – 2003 a 2007**

Apesar das dificuldades apontadas anteriormente para atingirem o mercado externo e após o evento de propaganda da marca em Mônaco, os sócios do Grupo Frama conseguiram alavancar suas exportações, e, no período de 2003 a 2007, a empresa apresentou um crescimento expressivo nas vendas externas. As exportações chegaram a representar quase 20% do faturamento naquele período. Uma série de medidas foi implementada para adequar a empresa ao foco exportador. Dentre elas, fizeram investimentos em maquinário para melhoria da produção, desenvolveram parcerias com órgãos governamentais de apoio ao mercado externo, dentre outras, o que lhes permitiram conquistar novos clientes.

[...] começamos a ver a exportação de uma forma mais séria e preparamos também o pessoal interno para ter essa cultura de exportação, fizemos investimentos em máquinas e equipamentos para atender mercado externo.

Nos registramos nos órgãos do governo na área de exportação e começamos também a utilizar os produtos que o governo disponibilizava para exportação, como o PROEX dentre outros [...] aí tivemos possibilidade de acesso nesses anos em que cresceram as exportações a clientes maiores lá fora (Diretor comercial).

Os destinos das exportações nesse período se diversificaram pouco, apesar do decréscimo nas vendas para a Itália (anteriormente o maior mercado), com maior concentração em Portugal, Espanha e países da América Latina. O contato maior com o mercado externo fez também com que os empresários pudessem aprender sobre estratégias de negociação e posicionamento, bem como lhes permitiu melhor entendimento das relações comerciais internacionais.

[...] foi bom pra gente aprender, crescer e conhecer outros mercados fez com a gente melhorasse nosso entendimento sobre os pagamentos e também saber colocar lá fora o que o cliente quer (Diretor comercial).

Os sócios do Grupo Frama acreditam que há oportunistas no processo de negociação externa e que é preciso selecionar bastante os parceiros. Começaram a definir o nicho de mercado em que iriam atuar e a procurar parceiros mais sérios. Definiram que o produto com maior valor agregado e com diferencial seria seu foco de atuação.

Tem que saber com quem a gente trabalha, porque tem muita gente que pega mostruário e some, ou vende e depois não paga. (Diretor comercial).

Um fator externo é indicado como determinante para que a expansão das exportações ocorresse: o contato no exterior. Nesse período, o Grupo Frama buscou outros parceiros, agentes de comércio exterior, mais profissionais e capazes de atender à demanda do mercado externo e à necessidade de exportação da Garota Dourada. Contrataram um agente internacional que tinha escritório na Argentina para fazer os contatos externos. Aqui, no Brasil, a empresa contratou uma gerente comercial interna para tratar dos assuntos internacionais, que acompanharia, de perto, todas as negociações internacionais, os processos de exportações, os contatos com clientes e com distribuidores.

[...] em 2002/2003, nós contratamos uma pessoa para o mercado externo que inclusive tinha um escritório lá fora na Argentina, Chile e Estados Unidos (Diretor financeiro e de produção).

A questão cambial é outro fator apontado como relevante nos processos de exportação da empresa. Para todos os entrevistados foi primordial a desvalorização da moeda brasileira para que as exportações aumentassem, tanto em volume, quanto em valor no período de 2002 a 2004. Porém, após esse período, observa-se que a oscilação cambial também foi um fator de desaceleração para as exportações do Grupo Framá.

[...] Fator primordial: 100% cambial. O dólar a R\$ 3,11 entre 2002 e 2003 foi favorável para fechar nosso primeiro grande contrato com uma empresa do Chile, mas aí de repente, houve uma defasagem cambial em 2004 que ficou mais difícil, se você fazia operação internacional tinha que ter precaução, cautela. (Diretor financeiro e de produção).

Para que a empresa pudesse continuar em sua atividade exportadora, superando oscilações cambiais, algumas ações de *marketing* e propaganda foram desenvolvidas. Houve uma maior divulgação dos produtos da empresa, através do aprimoramento do material promocional e distribuição para diversos clientes internacionais. No mercado interno, por sua vez, a empresa se consolidava como referência em moda praia. A empresa foi reconhecida como caso de sucesso de exportação em Minas Gerais, durante o Encontro Nacional de Comércio Exterior, em de 2004.

Em 2004, nós fomos também sucesso no Encomex, realmente, por estarmos aumentando as exportações e usando alguns produtos do governo como Proex, além de nosso reconhecimento e fortalecimento no mercado interno. (Diretor comercial).

Os empresários, nesse período, não participaram de eventos internacionais de promoção com frequência, exceto uma exposição em Boca Ratton, em 2004, nos Estados Unidos, que não trouxe grandes resultados, seja pela falta de experiência, ou de pessoas qualificadas para realizar os contatos internacionais. A empresa, porém, recebeu consultas de multinacionais norte-americanas através desse evento e pelo *site*. Como o preço unitário dos produtos era baixo, recusaram esses pedidos. Nessa época, como as multinacionais descobriram a China com seus preços

incrivelmente baixos, a todo tempo a Garota Dourada recebia cotações para produção com o preço chinês. Como a empresa havia investido em maquinário e estrutura para atender ao mercado externo, buscando produtos diferenciados, não era viável atender a esses grandes clientes externos a preços tão baixos.

Uma das coisas que eu vi foi o seguinte, onde tem mais volume de negócios, o valor agregado do produto era menor e, quando o volume aqui cresceu, os compradores inclusive chegaram a nos comparar com China, querendo que nossa empresa fabricasse produto a preço baixo. Nessa época, eu recusei pedidos de 200.000 peças, 250.000 peças, pedidos que diziam para mim que uma empresa dos Estados Unidos queria comprar 100.000 peças/mês e te garantia as ordens o ano todo, mas pagava só X dólares por peça. Então eu tive que filtrar e dispensar muita coisa, porque eles queriam volume e pagavam pouco. (Diretor comercial).

Eu posso citar, por exemplo, fabricar para a marca Playboy. Se nós quiséssemos fabricar, por mês eles fechavam 100.000 peças, mas com preços baixos. O próprio Wall Mart quis comprar 200.000 peças, mas pagava só US\$ 2,00. Realmente, eles estavam nos comparando com chinês e diziam que conseguiam comprar da China nesse preço; e eu dizia para eles continuarem comprando da China que a nossa realidade no Brasil é outra. (Diretor comercial).

Quando começamos a fabricar produtos com maior valor agregado, tivemos que repensar novamente em exportação, porque a nossa fábrica não está preparada para esse tipo de coisa, estaria preparada se fossem 200.000 peças com valor agregado "legal". Em médio e em longo prazo, nós prepararíamos a fábrica para isso, mas como o objetivo deles não era esse (de produtos com valor agregado e preços mais altos) daqui a pouco eles nos substituem por uma empresa lá da China e nos quebram aqui. Então, nós repensamos nosso posicionamento de mercado externo de novo. (Diretor comercial).

Eu vejo que, quando a gente leva um produto que tem valor agregado baixo, é uma "briga de foice", aí realmente tem muita concorrência, tanto interna quanto externa. Agora, a partir do momento que você diferencia o seu produto, não tem grandes problemas com a concorrência internacional. (Diretor comercial).

Mais tarde, em 2005, deu-se um fato marcante para a empresa. Um grande grupo chileno, atraído pela beleza e diferenciação dos produtos Garota Dourada, buscou contato com a empresa, pesquisando preços e solicitando amostras. Após a avaliação das amostras e aprovação pelo cliente, houve um grande pedido. O câmbio favorável naquele período foi decisivo para que a Garota Dourada pudesse fechar o negócio com o grupo chileno e para conseguir bons pedidos nos Estados Unidos. A concentração das atividades da empresa para atender a esse pedido comprometeu, inclusive, a produção no mercado interno.



[...] até assinar o contrato, que demorou, a produção do mercado interno ficou comprometida. (Gerente comercial).

Como não se havia planejado para essa demanda, a empresa focou o mercado externo e deixaram de atender parte do mercado interno, o que prejudicou parte da produção que seria destinada ao mercado brasileiro. Os sócios-proprietários compreenderam o risco de colocar todos “os ovos em uma só cesta”, para não perderem mercados nem nacionais e nem internacionais.

Na realidade, até 2005, quando nós fizemos uma grande negociação, o câmbio era favorável e quando nós estávamos entregando a mercadoria, o câmbio não estava mais favorável. Daí pra frente, nós dissemos que só poderíamos vender a partir de “tantos” dólares, como não era interessante para eles também não era interessante para nós e nós tentamos substituir alguns clientes lá fora que realmente dessem valor ao nosso produto. (Diretor comercial).

A gente deixava de atender o mercado interno para prestigiar o mercado externo e o mercado externo, em função dos tipos de clientes que não valorizavam o produto, queriam era volume e poderiam substituir a gente pela China ou outro país a qualquer hora; não estavam nem aí e queriam explorar. Nós achamos melhor parar, por enquanto, com alguns clientes porque se não iríamos quebrar se continuasse insistindo. (Diretor comercial).

A empresa em seu percurso, apesar de querer e sonhar com o mercado externo, na maioria das vezes, esperou o mercado externo buscar seus produtos, os parceiros certos chegarem, o câmbio ficar melhor.

[...] apesar de querer muito o mercado externo, como nós não conseguimos achar, na outra ponta, o tipo de cliente para nosso produto, nós resolvemos ficar em *standby* até conseguir realmente colocar nosso produto de uma forma que fosse vantajosa para nós e para eles, encontrar um parceiro certo e também um câmbio melhor. (Diretor comercial).

O aprendizado da empresa sobre mercado externo, nesse período de 2003 a 2005, foi ainda maior e mais produtivo do que entre 1998 e 2003, na visão dos sócios. Percebe-se um amadurecimento dos sócios para apontar seus pontos fortes e fracos e determinar quais medidas poderiam ser tomadas para permanência e ampliação de seu mercado externo.

Foi o período de maior aprendizado, na realidade. Primeiro, o que aprendi foi o seguinte: que nós estávamos muito imaturos para exportação e não era

só ter um produto e querer vender lá pra fora; não existia todo um suporte que precisávamos ter para sermos um exportador. Para se fazer uma exportação “não é fácil”, mas se você realmente quiser você tem que ter toda uma equipe preparada para isso, uma qualidade, volume preparado para exportação e muita agilidade. O tempo deles é muito diferente do nosso tempo, temos que ter agilidade para enviar uma amostra, processar e fazer alguma modificação. (Diretor comercial).

[...] eu aprendi, por exemplo, que o governo fala muito em apoio e que a propaganda é muito legal, só que na hora que você precisa realmente de usar aquele recurso que o governo disponibiliza a você, a burocracia vem e você vê que é muito mais difícil usar [...] (Diretor comercial).

No final de 2006, com a queda da cotação da moeda estadunidense, os mesmos clientes chilenos de 2005 propuseram um novo pedido, que a empresa não atendeu pelo preço oferecido. Outros clientes antigos mantiveram pedidos menores e houve continuidade de negócios com Portugal e Espanha. Já em 2007, a empresa exportava regularmente para cerca de dez países.

Sobre a continuidade da empresa nas exportações, os sócios divergem um pouco. Um acredita que a continuidade das exportações é o “caminho natural” para a evolução dos negócios e a sobrevivência da empresa. O outro, apesar de projetar meta de 30% da produção para o mercado externo em dez anos, acredita ser mais uma questão de oportunidade, associada ao câmbio favorável para se fazerem exportações e a organização de seu mercado interno. Para a gerente comercial, a exportação é um “caminho sem volta”, para o qual a empresa já está se estruturando, tanto para se manter como para expandir.

Exportar pode não ser a prioridade um, mas, é no máximo, uma prioridade três [...]. (Gerente comercial).

A exportação aqui é um caminho sem volta, nós vamos ter que realmente estruturar e fazer um trabalho mesmo voltado para esse mercado [...] o pessoal de Paris diz que o produto italiano eles não querem porque é muito caro e o chinês eles não querem porque desvaloriza a empresa, então eles viram o nosso produto e gostaram. (Gerente comercial).

Daqui a 10 anos, eu quero ter colocado a nossa empresa, o nosso produto, lá fora de forma sustentável. Ser reconhecido, lá fora, como uma empresa exportadora e criar a necessidade, lá, deles terem nosso produto nos melhores locais, através de parcerias com grandes redes e outros parceiros que realmente valorizem nossa empresa e queiram crescer e ganhar junto conosco, criando uma cultura interna de empresa exportadora. (Diretor comercial).

Primeiro, nós priorizamos o mercado interno e essa mesma equipe hoje está sendo preparada para atuar no mercado externo. (Diretor financeiro e de produção).

A visão dos sócios, no tocante ao comércio internacional, para os próximos dez anos é tornar a empresa fortemente exportadora e estável, com atuação ampliada no mercado norte-americano e europeu.

Nós queremos ampliar nossa atuação no mercado americano e europeu [...] temos muito interesse nesses dois mercados. (Diretor comercial).

[...] queremos estar daqui a 10 anos estabelecidos como sendo uma empresa respeitada e grande exportadora, porque nós aprendemos muito com as dificuldades que tivemos e queremos realmente ser uma empresa constantemente exportadora e não só fazer exportações esporádicas. (Diretor comercial).

De uma forma geral, entre 1997 e 2007, observou-se que os proprietários da empresa sempre tiveram visão ampla de mercado, apesar de se apresentarem inseguros, em alguns momentos, para investir e acreditar nas exportações. A empresa enxerga o mercado externo como importante e estratégico, porém avalia seus riscos com critério e se posiciona de forma mais passiva do que ativa, em relação à busca e à inserção de seus produtos no exterior.

### **4.3 Análise dos casos pesquisados**

#### **4.3.1 Análise dos dados do caso FERIADO NACIONAL**

Para se analisar a influência das variáveis nas exportações da empresa Feriado Nacional, primeiramente identificou-se, a partir da descrição dos dados do caso, cinco grupos de variáveis de acordo com a classificação proposta por Leonidou *et al.* (2002) e Rocha *et al.* (2002). São eles: características da gerência, fatores organizacionais, forças do ambiente, objetivo da exportação e elementos da estratégia de *marketing* para exportação. A análise contempla, ainda, o tempo e a trajetória da empresa ao longo de nove anos de exportação.

Com relação ao primeiro grupo, características da gerência, verifica-se que as variáveis presentes nesse grupo assumem prioritariamente o papel de independentes positivas na fase de entrada das exportações da empresa, ou seja,

atuam diretamente para o início de tal atividade. O desejo de exportar, principalmente do sócio-diretor, influenciou diretamente na tomada de decisões importantes, tais como a busca por mercados externos; a busca por profissionais especializados devido à sua falta de conhecimento sobre exportação; e decidir sair de um consórcio de exportação, o qual oferecia autonomia limitada para que a empresa pudesse avançar em seus projetos de exportação e interesses divergentes, tais como decisão de participar em eventos internacionais para captação de clientes e definições de mercado-alvo. O desejo de exportar, então, era diretamente associado às exportações, pois tal desejo fez com que o empresário exportasse, tendo variáveis mediadoras e moderadoras, como participação em feiras e subsídios que permitiram a realização das exportações. A saída do consórcio, por vontade do sócio-diretor, reforça os resultados das pesquisas realizadas anteriormente sobre consórcios de exportação, que, segundo Schmidt (1986) e Rocha *et al.* (2002), não tiveram muito sucesso no Brasil devido à preferência dos empresários em tomar decisões de forma isolada em detrimento a decisões coletivas.

Outro ponto observado nas características da gerência, dentro do período de entrada na trajetória de exportação da empresa, foi a atitude empreendedora do sócio-diretor para projetar sua empresa além das fronteiras nacionais, decidindo participar de eventos internacionais para promoção de seus produtos. Naquela época, entre 1998 e 2002, as empresas de moda praia brasileiras, de um modo geral, ganharam reconhecimento no mercado internacional e, enxergando essa oportunidade, a empresa se abriu para as exportações.

Na fase mais avançada das exportações da empresa, entre 2002 e 2007, denominada aqui de período de desenvolvimento das exportações, as variáveis que compõem as características da gerência não apresentaram nenhuma relação com as exportações. Isso leva a entender que, possivelmente, outros fatores influenciaram o comportamento exportador, tais como forças do ambiente e elementos da estratégia de *marketing*, interferindo na continuidade das exportações da empresa nessa segunda fase. Percebe-se, portanto, que as características da gerência, para o início das exportações da Feriado Nacional, não dependiam de nenhuma outra variável para que os processos ocorressem e que as atitudes e percepções da gerência sobre riscos e oportunidades favoreceram a entrada das exportações da empresa.

O segundo grupo, fatores organizacionais, apresentou suas variáveis atuando de forma independente e positiva, tanto na entrada, quanto no desenvolvimento das exportações da empresa. A falta de recursos financeiros está associada às questões estruturais da empresa, a qual não possuía estrutura financeira suficiente para investir em um projeto de exportação isoladamente. Sendo assim, essa variável, associada ao desejo de exportar, levou a empresa a se associar a um consórcio na fase de entrada e a buscar subsídios para promover seus produtos no exterior, o que resultou nas primeiras e tímidas vendas externas da Feriado Nacional, atuando positivamente e diretamente para se iniciarem os processos de exportação. O fortalecimento da marca no mercado interno, entre 1998 e 2002, segundo relatos dos sócios-diretores e da gerente geral, aconteceu devido ao reconhecimento dos consumidores domésticos pela qualidade dos produtos, o que também contribuiu para alavancar as exportações de forma direta. A empresa foi reconhecida no Brasil e aumentou suas vendas internamente, tendo como consequência o acúmulo de recursos financeiros para investir na promoção de seus produtos no mercado externo de forma isolada e não mais consorciada. Por outro lado também, a empresa, possuindo qualidade reconhecida no mercado interno, teria implicitamente maior facilidade de entrada no mercado internacional, visto possuir produtos melhores do que a concorrência, reforçando pesquisas anteriormente realizadas, tais como as de Christensen *et al.* (1987), Silva e Rocha (2002) e Leonidou (2004), que detectaram a variável qualidade como sendo um fator que pode influenciar a abertura para as exportações.

Na fase de desenvolvimento, apesar de a categoria dos fatores organizacionais apresentarem as variáveis, de uma forma geral, atuando como independentes positivas, verificou-se que apenas uma delas apresentou-se como negativa. A falta de pessoal qualificado na fábrica está relacionada com o papel dos recursos humanos nas exportações e foi identificada como variável direta negativa, uma vez que não permitia que a empresa aprimorasse seus processos produtivos e aumentasse sua participação no mercado externo. Em contrapartida, nesse mesmo período, de 2002 a 2007, a empresa se modernizou, tanto em termos de estrutura como em tecnologia, o que refletiu de forma positiva nas exportações. Nesse caso, fica evidenciado que a qualidade, a tecnologia e a estrutura da empresa influenciam de forma positiva as exportações, corroborando com os estudos de Leonidou (2004) e Silva e Rocha (2002).

As variáveis presentes na categoria forças do ambiente, tais como políticas nacionais de exportação por meio de apoios financeiros para promoção e subsídios de impostos, assumiram papéis distintos na trajetória de exportação da Feriado Nacional. As variáveis apresentadas foram também diferentes em cada fase da trajetória da empresa. Na fase de entrada, esse grupo apresentou suas variáveis como moderadoras positivas, ou seja, as exportações da empresa somente ocorreriam se houvesse os subsídios do governo para participação em feiras internacionais e o apoio financeiro da Agência de Promoções a Exportações (APEX). Isso se contrapõe à questão do desejo de exportar do sócio-diretor, mencionado quando se tratou da categoria características da gerência. Ao mesmo tempo em que o empresário queria exportar, ele somente tomava a decisão de investir em mercados externos caso houvesse os subsídios. Logo, os subsídios ponderavam as exportações em sua fase inicial, como previsto em estudos já realizados anteriormente no Brasil, tal qual o de Rocha e Christensen (2002), que indicaram serem os incentivos e os subsídios governamentais fatores de influência positiva para que as empresas iniciassem suas atividades exportadoras desde a década de 70. Por outro lado, os mesmos autores relataram que os incentivos se tornaram menos importantes na medida em que as empresas se engajavam com os mercados externos, sendo repetido esse fato no caso Feriado Nacional.

Na fase de desenvolvimento das exportações da empresa, após 2002, não houve influência dessas variáveis – incentivos e subsídios governamentais –, talvez pelo fato de que os sócios-diretores já possuíssem maior envolvimento com as exportações e os recursos próprios para investir no mercado internacional. Entre 2002 e 2007, entretanto, apareceram outras duas variáveis que compõem as forças do ambiente e não haviam influenciado as exportações da empresa na fase inicial. Assim, o mesmo grupo apresentou as variáveis câmbio e concorrência asiática como sendo predominantemente influenciadoras diretas nas exportações da empresa. Interessante observar que especificamente a variável câmbio, no período de desenvolvimento das exportações da Feriado Nacional, apresentou-se tanto como independente positiva como negativa, o que significa que essa variável apresentava dois papéis opostos, resultantes dos diferentes períodos históricos em que a empresa estava inserida durante os cinco anos compreendidos nessa fase. Entre 2002 e 2005, momento em que a política cambial brasileira era de desvalorização da moeda nacional (real) perante o dólar norte-americano, o câmbio impulsionava as

exportações da empresa. Entre 2006 e 2007, o câmbio desestimulava as exportações, ocasião em que a moeda nacional se valorizava perante o dólar norte-americano, fazendo com que os produtos brasileiros ficassem mais caros para o comprador estrangeiro. Essa análise permitiu reforçar os resultados anteriores das pesquisas sobre exportação no setor de moda praia, de acordo com Rubim (2004), em que a variável câmbio pode assumir tanto o papel de impulso, quanto o papel de desestímulo às exportações.

No quarto grupo de categorias, proposto para esta análise, “objetivo da exportação”, a Feriado Nacional não apresentou nenhuma variável relacionada a ele, nem na fase de entrada, tampouco na fase de desenvolvimento. A empresa, dentro de sua trajetória, nunca se preocupou em realizar pesquisas de mercado de forma planejada e estruturada, a fim de buscar um país específico para vender seus produtos. Isso significava que a empresa atuava nos mercados em que ela tinha oportunidades e seus produtos eram aceitos. Sendo assim, detecta-se que não foi realizada uma seleção e nem traçado um objetivo para as exportações da empresa. Todos os processos ocorriam mais pelo momento de mercado, por pedidos inesperados e pela participação em feiras internacionais. De acordo com Rocha *et al.* (1990) e Beamish *et al.* (1993), essa falta de segmentação de mercado pode comprometer as exportações de forma regular e duradoura. Estudos realizados anteriormente resgatam que as empresas que utilizavam instrumentos de *marketing* para segmentar mercados estavam mais propensas a exportar e se manterem na atividade exportadora. Sendo assim, para se analisar o caso da empresa em foco neste capítulo, pode-se dizer que a categoria objetivo da exportação, mesmo não apresentando nenhuma variável que influenciasse suas exportações, não impediu a empresa de se ingressar e se manter nas exportações, dentro de nove anos de análise de sua trajetória iniciada em 1998.

O quinto grupo de variáveis proposto, denominado de categoria de elementos da estratégia de *marketing* para exportação, trouxe, no caso Feriado Nacional, as variáveis participação em consórcio de exportação e em feiras internacionais, adequação de material promocional, intermediação internacional, parcerias com órgãos de promoção comercial e adaptações no produto. Essas variáveis assumiram predominantemente o papel de mediadora positiva na entrada e independente positiva no desenvolvimento das exportações da empresa. Isso significa que, durante os primeiros anos de envolvimento da empresa com as atividades de

exportação, variáveis como participação em feiras internacionais, em consórcio de exportação e intermediação internacional atuaram como instrumentos de aproximação entre o desejo dos executivos da empresa em exportar e a concretização da exportação. Ou seja, a empresa somente entrou nas atividades de exportação porque participou inicialmente de um grupo de promoção à exportação e de eventos internacionais de exposição de seus produtos no exterior. A contratação de um profissional que intermediasse os primeiros contatos externos da empresa também facilitou a vontade generalizada dos sócios-diretores em exportar. A Feriado Nacional parece compartilhar as mesmas estratégias de *marketing* para exportação utilizadas por outras empresas do mesmo setor, como mostra o estudo de Rubim (2004), em que a participação em feiras internacionais é apontada como um dos fatores mais importantes para a empresa iniciar suas exportações e desenvolver seu mercado externo. Na fase de desenvolvimento, fatores como participação em feiras internacionais, adequação de material promocional às exigências do mercado externo, adaptações no produto e parcerias com órgãos de promoção comercial influenciaram diretamente a realização das exportações da Feriado Nacional, não dependendo de qualquer outra variável, o que aponta um amadurecimento e maior envolvimento da empresa com o mercado externo. O Quadro 5, a seguir, apresenta um resumo da classificação das influências das variáveis do caso Feriado Nacional, ao longo de sua trajetória.



| Grupos e Variáveis                                       |   | ENTRADA      |           |            | DESENVOLVIMENTO |           |            |
|--|---|--------------|-----------|------------|-----------------|-----------|------------|
|  |   | Independente | Mediadora | Moderadora | Independente    | Mediadora | Moderadora |
| 1) Características da Gerência:                          | – Desejo de Exportar  | +            |           |            |                 |           |            |
|  | – Falta de conhecimento   | +            |           |            |                 |           |            |
|  | – Decisão de sair do consórcio de exportação  | +            |           |            |                 |           |            |
| 2) Fatores Organizacionais:                              | – Falta de recursos financeiros   | +            |           |            |                 |           |            |
|  | – Fortalecimento e Reconhecimento no mercado interno  | +            |           |            |                 |           |            |
|  | – Falta de pessoal qualificado  |              |           |            | –               |           |            |
|  | – Modernização da empresa   |              |           |            | +               |           |            |
| 3) Forças do Ambiente:                                   | – Apoio financeiro da APEX  |              |           | +          |                 |           |            |
|  | – Subsídios do governo para participação em feiras  |              |           | +          |                 |           |            |
|  | – Câmbio  |              |           |            | – / +           |           |            |
|  | – Concorrência asiática   |              |           |            | –               |           |            |
| 4) Objetivo da Exportação                                | Não foram encontradas variáveis neste grupo   |              |           |            |                 |           |            |
| 5) Elementos da Estratégia de Marketing para exportação: | – Participação em consórcio de exportação   | –            | +         |            |                 |           |            |
|  | – Participação em feiras internacionais   |              | +         |            | +               |           |            |
|  | – Adequação do material promocional e <i>website</i> às exigências do mercado internacional |              |           |            | +               |           |            |
|  | – Intermediação Internacional   |              | +         |            | +               |           |            |
|  | – Parcerias com órgãos de promoção comercial, campanhas da ABIT                             |              |           |            | +               |           |            |
|  | – Adaptações no produto   |              |           |            | +               |           |            |

**Quadro 5 – Classificação das variáveis influenciadoras no comportamento exportador da empresa Feriado Nacional**

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

### **4.3.2 Análise dos dados do caso GAROTA DOURADA**

Durante a trajetória de exportação da empresa Garota Dourada, pôde-se classificar os mesmos cinco grupos de variáveis propostos nos modelos de Leonidou *et al.* (2002) e Rocha *et al.* (2002). A incorporação da análise da trajetória de exportação ao longo do tempo permitiu compreender as influências e o movimento das variáveis no comportamento exportador da empresa.

Com relação ao primeiro grupo, denominado características da gerência, verifica-se que as variáveis apresentadas, tais como desejo de exportar e contratação de pessoal, assumiram prioritariamente o papel de variável independente positiva na fase de entrada das exportações da empresa, ou seja, atuaram diretamente para a realização de tal atividade. Essas variáveis foram apresentadas em estudos anteriores sobre exportação, tais como os de Fleury (1986) e Rocha *et al.* (2002), entretanto não se apontaram as influências sobre o comportamento exportador. No caso da Garota Dourada, observa-se, na fase de entrada, que somente a variável falta de conhecimento assumiu o papel negativo que desestimulou as exportações. Por volta de 1998, a empresa fechou um contrato de distribuição no exterior sem conhecer as regras do comércio internacional, pela falta de conhecimento sobre mercado externo. Dessa forma, a empresa confiou plenamente no distribuidor, o qual fez um determinado pedido e desapareceu sem fazer o pagamento e ainda com a carteira de clientes finais da empresa. Portanto, a variável falta de conhecimento, nesse momento da história de exportação da Garota Dourada, assumiu o papel negativo e implicou diretamente a retração das exportações da empresa, visto que os sócios perceberam o risco e se inibiram para investimentos no mercado externo.

Se resgatado Neumann e Hemais (2005), a constatação anterior presente na Garota Dourada corrobora com seus argumentos. Eles relatam que a maioria das pesquisas empíricas aponta que, se a gerência percebe como elevados os riscos para as exportações, os gerentes optam por inibir o envolvimento das empresas com o mercado externo. Em contrapartida, pela percepção da necessidade de ter pessoas qualificadas para gerenciarem, com mais critérios, os processos de exportação da empresa, os sócios-diretores tomaram a decisão de contratar pessoas qualificadas para tal função, o que diretamente contribuiu, de forma

positiva, para a entrada da empresa nas exportações. Na segunda fase das exportações da empresa, de 2003 a 2007, denominada de desenvolvimento, as variáveis presentes nas características da gerência assumiram tanto o papel de independente positiva, como o de independente negativa. Isso significa que, ao longo da história de exportação da Garotada Dourada, a variável falta de conhecimento também desempenhou um papel negativo nas exportações, fato que fica evidenciado por volta de 2004. A empresa, mesmo tendo contratado pessoal qualificado para gerenciar os processos de exportação, ainda não havia conseguido adquirir conhecimento suficiente para planejar suas atividades exportadoras, apesar de a empresa continuar exportando por outros motivos ligados muito mais à oportunidade de pedidos inesperados, do que à atitude dos sócios da empresa de ampliar mercados externos. No entanto, a atitude de contratar pessoal qualificado, na fase de desenvolvimento, seguiu desempenhando o mesmo papel da fase de entrada, sendo independente positiva, contribuindo para a manutenção das exportações da empresa.

O segundo grupo, denominado de fatores organizacionais, apresentou as variáveis da capacidade produtiva, reconhecimento no mercado interno, falta de pessoal qualificado e modernização da empresa, assumindo predominantemente o papel de variável independente negativa na entrada e independente positiva no desenvolvimento. Isso quer dizer que fatores como capacidade produtiva e falta de pessoal qualificado agiram como dificultadores diretos para a realização das exportações da Garota Dourada na fase de entrada, entre 1997 e 2002. A capacidade de produção da empresa, na visão dos sócios, era considerada pequena para atender ao mercado interno e externo ao mesmo tempo, e, na empresa, não havia profissionais qualificados para tratar de questões internacionais e processos de exportação. Porém, a variável fortalecimento no mercado interno possibilitou uma relação direta e positiva com as exportações, uma vez que, na fase de entrada, reconhecida a marca no mercado interno, surgiram algumas indicações para o mercado externo, como foi o caso da missão italiana em 1997. Na fase de desenvolvimento, entre 2003 e 2007, o fortalecimento da marca no mercado interno e a modernização da empresa foram fatores positivos diretos que agiram como facilitadores das exportações. Na opinião dos sócios, esse fortalecimento se deu pelo quesito qualidade. É fato que estudos anteriores comprovam a qualidade como um fator que influenciava o sucesso das empresas na manutenção da atividade

exportadora, como afirma *Christensen et al.* (1987) e Silva e Rocha (2002). A influência positiva dessa variável ainda se deve ao fato de que a empresa recebeu indicações de prêmios e fortaleceu ainda mais sua imagem no mercado interno, refletindo em convites para participação em eventos internacionais de divulgação do produto, agindo como consequência nas exportações da empresa.

O grupo das “forças do ambiente” apresentou suas variáveis, assumindo papéis contrários na trajetória de exportação da Garota Dourada. Na fase de entrada, o câmbio apresentou-se como variável independente positiva, predominando a alta da moeda norte-americana frente à moeda brasileira, sendo favorável às exportações, uma vez que os produtos da empresa se tornaram mais competitivos no mercado internacional, atuando assim como fator que impulsionava diretamente o engajamento das vendas externas. Com o cenário econômico favorável, a empresa conseguiu apresentar seus produtos com preços acessíveis aos compradores italianos, em 1997, e assim começar suas exportações. Rubim (2004) apresentava resultados de pesquisas de exportação em empresas de moda praia, argumentando que o câmbio era um fator que influenciava diretamente as exportações das empresas daquele setor.

Entretanto, na fase de desenvolvimento das exportações, a variável concorrência asiática apareceu como influência direta e negativa para a manutenção da empresa no mercado externo. Contextualizando dentro de um período histórico marcante da economia mundial, principalmente após 2000, vale lembrar a expansão comercial e econômica da China, a qual desbravava mercados cada vez mais longínquos, oferecendo produtos com preços realmente baixos, o que tornava o cenário competitivo das empresas do setor têxtil e de confecções bastante acirrado. A variável câmbio, nesse período entre 2002 e 2007, assumiu papéis opostos. Entre 2002 e 2005, essa variável assumiu o papel de independente positiva, explicável pela macroeconomia brasileira, período em que a moeda brasileira estava desvalorizada, estimulando assim as exportações. Com a mudança na política cambial do Brasil, entre 2006 e 2007, o câmbio influenciou a manutenção das exportações da Garota Dourada de forma negativa, visto que a alta da moeda brasileira frente ao dólar norte-americano fez com que seus produtos ficassem mais caros aos importadores, desestimulando as exportações.

No quarto grupo, objetivo da exportação, a empresa Garota Dourada não apresentou nenhuma variável, pressupondo que não havia estudos de mercado e

nem tampouco seleção e segmentação dos mercados para onde a empresa exportava seus produtos, tanto na fase de entrada, quanto na fase de desenvolvimento. Isso ficou claro nas falas dos sócios, que mostraram uma postura muito mais reativa a fatos externos, como melhoria do câmbio, chegada de um “bom” parceiro comercial, diminuição da concorrência asiática dentre outros, e não buscaram estabelecer um planejamento e uma segmentação de mercado internacional a longo prazo. A empresa, entretanto, continuava exportando, mesmo sem ter o objetivo da exportação delineado de forma clara. As oportunidades de pedidos inesperados surgiam e a empresa continuava exportando. Essa categoria de variáveis não encontra nenhuma relação com as exportações da Garota Dourada, porém Rocha *et al.* (1990), Beamish *et al.* (1993) e Leonidou *et al.* (2002) lembram que as empresas que se utilizam desse planejamento de mercado estariam mais propensas a exportar de forma duradoura e regular.

Os elementos da estratégia de *marketing* para exportação compõem o quinto grupo de análise proposto nesta pesquisa. Na fase de entrada, prioritariamente as variáveis presentes nesse grupo assumem o papel de mediadoras e atuam de forma positiva nas exportações da empresa. Isso significa que, somente através da existência e ação dessas variáveis, a empresa Garota Dourada conseguia exportar. Sendo assim, na fase inicial das exportações, a criação de uma *home-page* em inglês e espanhol, a adequação do material técnico promocional às exigências do mercado externo, o recebimento de uma missão empresarial vinda da Itália e a intermediação internacional, possibilitaram realizar o desejo de exportar da gerência, possibilitando o engajamento nas exportações. A *home-page* possibilitou o acesso de compradores internacionais que não conheciam a empresa e assim iniciaram seus primeiros contatos para a realização de vendas futuras. Os primeiros pedidos de exportação também vieram através de uma visita de importadores italianos em 1997, e a intermediação de um distribuidor internacional atuou como meio de se realizarem as exportações. Todas essas variáveis, portanto, mediaram a exportação e o desejo de exportar dos sócios da empresa e atuaram de forma simultânea entre 1997 e 2002. Especificamente sobre a variável intermediação internacional, vale destacar que esta também assumiu o papel de direta e negativa nessa fase de entrada, visto que o distribuidor italiano, que inicialmente contribuiu para a realização das vendas externas, posteriormente desapareceu e interrompeu os processos de exportação, influenciando de forma negativa nas exportações. No entanto, na fase

de desenvolvimento, esse grupo de variáveis desempenhou o papel de independente positivo, ou seja, os fatores de participação em evento internacional, intermediação internacional e parcerias com órgãos de promoção comercial permitiram diretamente e de forma independente a continuidade das exportações da Garota Dourada. Há de se observar, nesse grupo, que a variável intermediação internacional assumiu três papéis na trajetória de exportações da empresa. Na fase de entrada, atuou como independente negativa, uma vez que o intermediário escolhido não foi bem sucedido para a empresa. Nessa mesma fase, atuou como mediador positivo, visto que, para a realização do desejo de exportar, o intermédio de outros agentes possibilitou as primeiras negociações internacionais da empresa. Na fase de desenvolvimento, a intermediação apresentou-se positiva e diretamente ligada às exportações, promovendo-as em favor da empresa Garota Dourada. Isso significa que as mesmas variáveis assumiram papéis diferentes na mesma fase das exportações da empresa ou em fases distintas, porque sua trajetória de exportação mostra a dinamicidade do comportamento exportador da empresa. O Quadro 6 a seguir apresenta um resumo das análises das categorias das variáveis presentes na trajetória de exportação da empresa Garota Dourada.

| Grupos e Variáveis                                       |   | ENTRADA      |           |            | DESENVOLVIMENTO |           |            |
|--|---|--------------|-----------|------------|-----------------|-----------|------------|
|  |   | Independente | Mediadora | Moderadora | Independente    | Mediadora | Moderadora |
| 1) Características da Gerência:                          | – Desejo de Exportar  | +            |           |            |                 |           |            |
|  | – Falta de conhecimento   | –            |           |            | –               |           |            |
|  | – Contratação de pessoal  | +            |           |            | +               |           |            |
| 2) Fatores Organizacionais:                              | Capacidade produtiva  | –            |           |            |                 |           |            |
|  | – Fortalecimento e Reconhecimento no mercado interno                                      | +            |           |            | +               |           |            |
|  | – Falta de pessoal qualificado  | –            |           |            |                 |           |            |
|  | – Modernização da empresa   |              |           |            | +               |           |            |
| 3) Forças do Ambiente:                                   | – Câmbio  | +            |           |            | + / –           |           |            |
|  | – Concorrência asiática   |              |           |            | –               |           |            |
| 4) Objetivo da Exportação                                | Não foram encontradas variáveis neste grupo   |              |           |            |                 |           |            |
| 5) Elementos da Estratégia de Marketing para exportação: | Criação de Home-page  |              | +         |            |                 |           |            |
|  | Participação em feira/evento internacional  |              |           |            | +               |           |            |
|  | Adequação do material promocional e <i>website</i> às exigências do mercado internacional |              | +         |            |                 |           |            |
|  | – Intermediação Internacional   | –            | +         |            | +               |           |            |
|  | Parcerias com órgãos de promoção comercial  |              |           |            | +               |           |            |
|  | Recebimento de Missão Empresarial   |              | +         |            |                 |           |            |

**Quadro 6 – Classificação das variáveis influenciadoras no comportamento exportador da empresa Garota Dourada**  
**Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação**

#### **4.4 Análise comparativa dos dados dos casos Feriado Nacional X Garota Dourada**

Neste tópico, objetiva-se apresentar as análises conjuntas dos pontos convergentes e divergentes da trajetória de exportação das empresas, visando buscar o entendimento da influência das variáveis no comportamento exportador ao longo dos anos. Para tanto, optou-se em comparar os dados dos dois casos estudados, apresentando-os em cinco subcapítulos, os quais serão intitulados com os cinco grupos de variáveis propostos nesta pesquisa. Após feitas as considerações dos cinco grupos, será apresentada uma análise geral das trajetórias para finalizar o presente tópico.

##### **4.4.1 Características da gerência**

Analisando-se primeiramente as variáveis apresentadas como características do gerente, percebe-se que, em ambos os casos, basicamente, apenas o desejo de exportar e a falta de conhecimento foram apresentadas como variáveis desse grupo. Rocha *et al.* (2002) diz que as características dos gerentes, dentro da perspectiva da inserção e manutenção em mercados externos, vão além da vontade e desejo de exportar. Abrangem também o *background* cultural, a aquisição de conhecimento, suas atitudes e percepções e as motivações para exportar. Nesse sentido, no caso Feriado Nacional, se observada a aquisição do conhecimento, a gerência não possuía conhecimento algum sobre mercado internacional no início de suas exportações, entre 1998 e 2002, e este foi adquirido ao longo do tempo. Entretanto a forma como esse conhecimento foi transformado em estratégia para manutenção no mercado externo pode ter sido perdida ou, de certa forma, não aproveitada, visto que as oscilações do ambiente e o surgimento de outras oportunidades, seja no mercado interno ou externo, poderiam desviar o foco das exportações e o conhecimento que os gerentes adquiriam ficava perdido. Isso pode ser entendido pela influência de fatores externos, como o câmbio ou mesmo pelo aquecimento das vendas no mercado interno, não tendo os sócios uma estratégia de manutenção no



mercado externo ao tratarem as exportações muito mais pelas oportunidades do que por um plano de negócios para sua empresa. No caso Garota Dourada, em toda sua trajetória de exportações, os dirigentes demonstraram atitudes muito mais reativas e sempre esperavam os clientes internacionais procurarem pelos produtos da empresa. A percepção sobre exportação dos dirigentes era muito mais de serem descobertos pelo mercado externo, do que buscarem encontrar-se com potenciais clientes externos e desenvolver um processo de exportação a longo prazo. Interessante notar o fato de que, em ambos os casos, os dirigentes possuíam a característica de desejar exportar, mas as percepções sobre o mercado externo eram diferentes e suas atitudes, às vezes, não condiziam em realizar tal desejo, tendo ainda motivações semelhantes. Mesmo coincidindo o mesmo período de entrada nas exportações, entre 1997 e 1998, os sócios dirigentes das empresas deste estudo agiram de forma difusa para o engajamento nas exportações. Estudos anteriores, como o de Rocha *et al.* (2002), comprovaram que a maioria das empresas inicia seus processos de exportação por receberem pedidos inesperados do exterior, fato reafirmado no caso específico da empresa Feriado Nacional. As motivações para entrada no mercado externo originaram-se de pedidos inesperados do exterior entre 1998 e 2002, apesar do desejo em aumentar as vendas, o que motivou-lhes também a participar de feiras internacionais para atingir tal propósito.

Os dirigentes da empresa Garota Dourada queriam exportar, mas não tomavam atitudes direcionadas para a divulgação e promoção de seus produtos no exterior, iniciando suas exportações somente através de pedidos inesperados. Nesse contexto, as motivações para que os dirigentes iniciassem as exportações de suas empresas eram, basicamente, semelhantes em sua natureza, ou seja, foram por reação a pedidos inesperados, seja em eventos internacionais, seja pela Internet ou mesmo nas próprias fábricas.

No entanto, através de uma análise longitudinal pela trajetória das empresas, percebeu-se que as motivações, em ambos os casos, variavam ao longo do tempo, e que uma mesma variável podia ser motivadora em determinado momento e, em outra época, assumir uma característica negativa, desmotivante. Um exemplo claro é o câmbio que, para ambas as empresas, na fase de desenvolvimento das exportações, por volta de 2005, tornou-se um fator motivador para que os dirigentes decidissem fechar negócios no exterior. Em 2007, os dirigentes das duas as

empresas decidiram recusar ou não conseguiram fechar alguns pedidos pela baixa cotação da moeda brasileira se comparada à moeda norte-americana.

Um ponto interessante a ser observado foi que a percepção da gerência sobre a variável diferença cultural não foi apresentada em nenhum dos casos e nem mencionada como obstáculo ou como fator facilitador para as empresas estudadas iniciarem suas exportações ou se manterem no mercado externo. Diante disso, pode-se entender que as empresas não desenvolveram um planejamento de exportações, através de estudos de mercados externos e, portanto, não conheceram a cultura dos futuros clientes. Na medida em que as oportunidades surgiam, os sócios dirigentes das empresas buscavam parceiros ou empresas especializadas em comércio exterior para apoiar nos processos de envio e atender a tais demandas. Nesse sentido, ambas as empresas relataram que os primeiros compradores externos compravam as mesmas peças que eram produzidas no Brasil, às vezes, com pequenas alterações, tais como etiquetas ou medidas, o que não impactava na percepção de diferenças culturais nos dirigentes, tampouco na estrutura de produção das fábricas. Há de se ressaltar que, para as duas empresas, os primeiros clientes internacionais eram da América Latina, o que, de certa forma, reduzia o risco e a incerteza de se fazerem negócios externos pela questão de se diminuir a distância psíquica entre os países. Resgatando estudos sobre a influência dessa variável no comportamento exportador, entende-se que a distância psíquica está relacionada a aspectos semelhantes entre um país e outro, os quais levam as empresas a exportarem, não por estratégia, mas por atributos que os gerentes percebem como similares entre seu mercado de origem e o mercado externo. (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE 1977; RUIZ, 2004). Portanto, as empresas Feriado Nacional e Garota Dourada, na percepção de seus dirigentes sobre os primeiros mercados externos, para os quais estavam exportando seus produtos, reconheceram tais mercados como semelhantes ao brasileiro, não tendo nenhuma dificuldade em atendê-los.

Tanto a Feriado Nacional quanto a Garota Dourada, em suas fases de entrada, tiveram, na maioria das variáveis presentes nas características da gerência, suas atuações como independentes positivas, ou seja, naquela fase, este conjunto de variáveis estimulava diretamente as exportações de ambas as empresas. Na fase de desenvolvimento, de 2002 a 2007, houve uma diferença entre a atuação desse grupo de variáveis nas empresas estudadas. Enquanto a Feriado Nacional não

apresentou nenhuma variável relacionada às exportações dentro das características da gerência, a Garota Dourada obteve, nessa fase, a atuação da variável falta de conhecimento como diretamente negativa, desestimulando as exportações. Por outro lado, a contratação de pessoal atuou como variável que estimulou as exportações, permitindo sua manutenção no mercado externo. Sendo assim, do ponto de vista geral, a influência das variáveis categorizadas como características da gerência se apresentaram de forma similar ao longo da trajetória de exportação de ambas as empresas. Percebe-se que tanto na fase de entrada nas exportações, entre 1997 e 2002, quanto no desenvolvimento, entre 2002 e 2007, para esse primeiro grupo, não houve mudanças significativas nas variáveis que influenciam o comportamento exportador, apesar de os dirigentes das empresas terem tomado atitudes distintas com relação aos processos de exportação de suas empresas. Nota-se ainda que o desejo de exportar foi uma variável positiva e direta em ambas as empresas e de fundamental importância para que as exportações ocorressem, visto que a aceitação de pedidos do exterior, o recebimento de missões empresariais internacionais e a participação em feiras internacionais só foram possíveis pelo fato de haver a predisposição, o interesse e o desejo dos empresários no engajamento das atividades de exportação

#### **4.4.2 Fatores organizacionais**

Um outro grupo analisado foi o das características das empresas, classificado em alguns estudos brasileiros e internacionais como fatores organizacionais. Por este grupo, tanto a Feriado Nacional, quanto a Garota Dourada, investiram em maquinário, contrataram pessoal e modernizaram suas empresas. Essas melhorias, no entanto, também, foram sempre realizadas pensando mais no mercado interno do que no externo. Isso pode ser percebido pelas falas dos dirigentes de ambas as empresas, uma vez que, na fase de entrada nas exportações, entre 1997 e 2002, o fortalecimento no mercado interno das empresas deu-se pelas melhorias dos produtos, e a consequência desses investimentos provocou o reconhecimento das marcas no mercado doméstico. Com referências nacionais consolidadas, as duas empresas em questão obtiveram acesso a indicações para o mercado externo,

iniciando suas atividades exportadoras. Nesse grupo de variáveis, somente o fortalecimento e o reconhecimento no mercado interno foram similares para os casos estudados. Ficou evidenciado, portanto, que as melhorias no produto refletiram diretamente e positivamente no engajamento das exportações de ambas as empresas. Entretanto outras variáveis categorizadas, como fatores organizacionais, atuaram como desestimuladoras para as exportações na fase de entrada da empresa Garota Dourada no mercado externo, enquanto para a Feriado Nacional essa categoria apresentou somente variáveis que estimularam diretamente as exportações. Sendo assim, nota-se que, na fase de entrada, os fatores organizacionais, por se tratarem de aspectos particulares de cada organização, tiveram influências diferentes para o engajamento das exportações das empresas. Na fase de desenvolvimento, após 2002, a variável modernização da empresa foi um fator positivo que influenciou e impulsionou diretamente a manutenção das exportações nos casos estudados. A conclusão da influência dessa variável está relacionada com tecnologia e corrobora os estudos de Silva e Rocha (2001) e Leonidou (2004) ao indicarem que as empresas exportam porque, dentre outros fatores, possuem tecnologia. De uma forma geral observa-se, portanto, que houve mais diferenças do que similaridades, sobre a influência das variáveis que compõem o grupo fatores organizacionais e que elas atuam de forma distinta nas fases de entrada e desenvolvimento das empresas estudadas.

#### **4.4.3 Forças do ambiente**

A respeito desta categoria de variáveis, “forças do ambiente”, percebe-se, de uma forma geral, que não houve grandes variações entre as empresas. Por sua vez, apareceram, na fase de entrada da empresa Feriado Nacional, os subsídios do governo para promoção dos produtos no exterior, que foram fatores moderadores e impulsionaram as exportações naquele período. As exportações dessa empresa eram realizadas se a divulgação de seus produtos fosse subsidiada por órgãos governamentais, por isso a ação dessa variável atuava moderando, de forma positiva, no desejo de exportar dos dirigentes e na realização das exportações. Entre 1997 e 2002, é importante entender o período histórico do Brasil no tocante à

política de exportações. Naqueles anos, o governo federal decretou que o país deveria ter uma balança comercial superavitária, ou seja, exportando mais do que importando. Sendo assim, diversas entidades setoriais receberam recursos para incentivar as empresas brasileiras a divulgar seus produtos no exterior e realizar exportações. No caso específico do setor têxtil, o qual apoia as ações de empresas de moda praia, foi criado um programa da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), que subsidiava em até 50% os valores de despesas de *stand* em feiras no exterior. Com esse subsídio, a Feriado Nacional começou a expor seus produtos e, conseqüentemente, mais tarde, aumentar a participação no mercado externo. Há de se relacionar essas variáveis com a questão do conhecimento adquirido sobre o mercado externo e as atitudes da gerência. Se a fase de entrada de ambas as empresas estudadas foi basicamente a mesma entre 1997 e 2002, os dirigentes da empresa Feriado Nacional adotaram uma postura de ação muito mais voltada para o mercado externo e procuraram mecanismos que facilitassem o início de suas operações no exterior. Dessa forma, tomaram conhecimento dos subsídios para participação em feiras internacionais, o que viabilizou o acesso a compradores externos e conseqüentemente às exportações. Em contrapartida, os dirigentes da empresa Garota Dourada não conheciam muito bem tais subsídios, não pela falta de acesso a tais programas, mas pelo desinteresse, e não tomaram atitudes agressivas de concorrer no mercado externo através da divulgação de seus produtos em eventos internacionais. Recorreram para realizar suas exportações apenas a indicações de terceiros e a pedidos pela Internet.

Outros fatores, como o câmbio e a concorrência asiática, foram as variáveis presentes na categoria forças do ambiente. Essas variáveis não apareceram na fase de entrada das empresas, mas exerceram papéis dificultadores na fase do desenvolvimento e manutenção de ambas no mercado externo. Esse fato pode ser explicado pelo momento histórico que as empresas viveram. Na fase de engajamento, entre 1997 e 2002, o câmbio era neutro, ou seja, não foi o fator que determinou as exportações, nem tampouco dificultou a entrada das empresas no mercado externo. Naqueles anos, não havia muita variação cambial, a cotação da moeda brasileira permanecia estável e a política cambial do país tendia para o fortalecimento do dólar norte-americano frente ao real brasileiro. Entretanto, no período entre 2002 e 2007, observou-se que o impacto dessas variáveis causou retração nas exportações de ambas as empresas. No caso da Garota Dourada,

esses fatores foram mais fortes, podendo ser percebidos ao longo das entrevistas realizadas, em que a postura dos dirigentes era mais voltada para o mercado interno e a diminuição das exportações em considerável volume. Evidencia-se que a queda se deu não somente pelo fator cambial, mas pela associação deste com as características da gerência e fatores organizacionais explicitados anteriormente. Por seu lado, a Feriado Nacional, que possuía mais clientes externos, conseguiu, ainda, manter algumas vendas para o exterior, mas também sofreu pela questão cambial e pela concorrência asiática, porém de uma forma menos agressiva. Há de se apontar que essas duas variáveis são classificadas como ação direta na trajetória de exportações das empresas, atuando como desestimulantes das exportações entre 2006 e 2007. Porém, na mesma fase de desenvolvimento das exportações, entre 2004 e 2006, ressalta-se que a mesma variável câmbio atuou de forma direta e positiva para as exportações, estimulando as vendas externas. Esse fato se confirma em outros estudos no setor de moda praia, tal como o de Rubim (2004), que relata ser o câmbio um fator mediador para que tais empresas exportassem. Se o valor da moeda brasileira em relação ao dólar norte-americano era alto, as empresas exportavam mais, caso contrário, as exportações diminuía ou, até mesmo, deixavam de ser realizadas. A principal consideração sobre a influência desse grupo de variáveis é de que tais mudam e influenciam de maneira distinta ou similar as exportações das empresas, dependendo do momento histórico do país exportador e da postura dos gerentes frente às forças do ambiente.

#### **4.4.4 *Objetivos da exportação***

Em ambos os casos, foi percebido que as empresas não tinham traçado um planejamento de exportação objetivando selecionar e segmentar determinados mercados para atuação. Assim sendo, as exportações tanto da Feriado Nacional quanto da Garota Dourada eram realizadas muito mais por oportunidades externas, tais como pedidos inesperados, feiras, visitas de importadores, compras pela Internet, do que propriamente pela seleção de um objetivo de mercado externo. Essas atitudes, de certa forma, não dificultaram nem tampouco facilitaram suas exportações. O fato é que as empresas exportavam para qualquer mercado que

buscasse seus produtos, seja no Brasil ou no exterior. Lembra-se, aqui, o que Rocha *et al.* (1990) e Christensen *et al.* (1987) já haviam detectado: as empresas, as quais atuavam em um maior número de mercados externos e faziam uso de instrumentos de *marketing* para segmentá-los, estavam mais propensas a exportar de forma regular e duradoura do que empresas que atuavam em poucos mercados, sem utilizar de critérios de seleção e segmentação. Nota-se, portanto, nas falas dos dirigentes de ambas as empresas, que o objetivo da exportação e a segmentação de mercado não estavam claros e, por esse motivo, as empresas não exportavam de forma regular e duradoura ao longo dos nove anos da trajetória de exportação. As exportações eram irregulares e para mercados distintos, variando em volume, frequência de envio, valores e clientes em um mesmo país de destino. A principal consideração sobre esse grupo de variáveis é de que, se comparado com os estudos do início da década de 90, as empresas Feriado Nacional e Garota Dourada, apesar de terem sido analisadas entre 1998 e 2007, ainda assumem características semelhantes a de outras empresas brasileiras, e, mesmo, que o tempo não influenciou para a realização de um planejamento de mercado e do objetivo da exportação.

#### **4.4.5 Elementos da estratégia de marketing para exportação**

Para as empresas estudadas, este grupo de variáveis, elementos da estratégia de *marketing* para exportação, compreendeu basicamente ações de participação em eventos internacionais e missões empresariais, a intermediação internacional e as parcerias com órgãos de promoção comercial. Na fase de entrada, é predominante a influência mediadora dos elementos da estratégia de *marketing* para exportação, de forma positiva para as exportações das empresas. Isso significa que as exportações das empresas ocorriam somente se houvesse esses elementos para viabilizar as vendas externas e que eles atuavam como forma de viabilizar a realização do desejo de exportar dos dirigentes. Assim sendo, apesar de algumas diferenças que serão detalhadas abaixo, as empresas dependiam dos elementos da estratégia de *marketing* para entrar no mercado externo e fortemente para se manterem inseridas no contexto das exportações. Logo, no tocante à promoção

comercial, a influência da variável participação em feiras internacionais e missões comerciais divergia nas duas empresas. Enquanto a Feriado Nacional participava de mais eventos internacionais para promover seus produtos, a Garota Dourada esperava encontrar parceiros comerciais para promover seus produtos no exterior, apesar de ter participado de três eventos internacionais, ao longo de sua trajetória de nove anos de exportação. Essa variável atuava mediando as exportações e foram os eventos internacionais que impulsionaram a entrada e diretamente a manutenção da empresa Feriado Nacional no mercado externo. Para a Garota Dourada, os eventos internacionais apoiaram a entrada e a manutenção, mediando e agindo diretamente para a ocorrência das exportações.

Pelo relato dos dados, observa-se, também, que a forma de promoção dos produtos no exterior variava entre as empresas estudadas e que os canais de exportação foram diferentes na fase de entrada nas exportações das empresas, entre 1997 e 2002. A Feriado Nacional teve, como forma de promoção para iniciar as exportações, a participação em um consórcio de exportação. Apesar de ter sido uma experiência internacional positiva para a abertura de mercado externo, por não possuir recursos financeiros para se engajar em projetos de exportação de forma isolada, buscou a associação com outros fabricantes de moda praia para dividir os custos de promoção no exterior e iniciar suas exportações. Essa mesma variável atuou também na fase de entrada, como fator inibidor para a exportação; pois a empresa alegava demora na tomada de decisões para promoção dos produtos, o que prejudicava suas exportações. Do ponto de vista teórico, reafirma-se que, segundo os estudos de Minervini (2001) e Rocha *et al.* (2002), uma das principais desvantagens do consórcio está ligada à demora na tomada de decisão. Também é possível relacionar a questão do tempo, em que a variável participação de consórcio atuou simultaneamente como fator que impulsionava e que retraía as exportações da empresa na fase de entrada nas exportações.

Os dirigentes da empresa Garota Dourada nunca se interessaram em participar de grupos de exportação, o que reforça a idéia de que a empresa queria exportar, mas não buscava efetivamente atingir esse desejo, seja individualmente ou em grupo. Apesar de a empresa Garota Dourada ter realizado operações de exportação, através de reações a pedidos inesperados, observa-se que preferiam fazê-las de forma individual. Para essa variável, fica evidenciada a reafirmação de estudos anteriores, tal como o de Rocha *et al.* (2002), em que, no Brasil, a maior



parte das empresas utiliza a forma individual para realizar exportações. As pesquisas indicam que os executivos preferem trabalhar de maneira isolada, ao passo que, para a obtenção de recursos financeiros e acesso a mercados, buscam a associação visando somente reduzir o nível de investimento despendido, como foi o caso da empresa Feriado Nacional.

Sob a ótica geral de análise, esse grupo de variáveis assumiu, portanto, o mesmo papel de mediar as exportações das empresas no momento da entrada e elas atuaram como independentes no momento de desenvolvimento e manutenção, tendo aumentado sua influência e ligação com a efetivação das exportações em ambos os casos. Na medida em que as empresas evoluíram em seus processos de exportação, essas variáveis assumiram um peso maior para o desenvolvimento de tais processos.

Observa-se, portanto, que as variáveis mudam ao longo do tempo porque o comportamento exportador é dinâmico e sofre influências internas e externas que direcionam a trajetória de exportações de cada uma dessas empresas. Sendo assim, os principais pontos observados na análise da trajetória de exportação das empresas estudadas são:

a) por se tratar de empresas do mesmo setor, do mesmo porte econômico e pelo perfil dos gerentes possuir o mesmo *background* cultural, existem muitas variáveis que aparecem em comum nos dois casos, tais como desejo de exportar, falta de conhecimento de mercado externo e de recursos financeiros;

b) a percepção e as atitudes gerenciais dos empresários mudam ao longo do tempo e são influenciadas também por outras variáveis, como forças do ambiente que impactam na tomada de decisão e no direcionamento dos processos de exportação de ambas as empresas;

c) as ações e influências das estratégias de *marketing* foram as mesmas em ambos os casos e exerceram grande influência na fase de desenvolvimento das exportações, atuando de forma direta e positiva, apesar de algumas ferramentas e instrumentos de promoção utilizadas pelas empresas terem sido diferentes, o que denota as características particulares de cada uma e da escolha gerencial;

d) não foram encontradas variáveis que apontassem para a categoria do objetivo de exportação, o que pode ser um dos fatores para justificar um comportamento diacrônico e assimétrico das exportações das empresas ao longo de sua trajetória;

e) todas as categorias de variáveis, em ambos os casos, exercem ação direta nas exportações das empresas, seja positiva ou negativamente, podendo, ainda, em algum outro momento da trajetória, exercer os papéis de mediação e moderação para que as exportações ocorram.

Abaixo, segue o Quadro 7, resumo do modelo de análise utilizado nesta pesquisa.

| Grupos de Variáveis / Empresas                              | FERIADO NACIONAL                            |  | GAROTA DOURADA                              |  |
|---|---|--|---|--|
|   | Fase de entrada                             | Fase de desenvolvimento                      | Fase de entrada                             | Fase de desenvolvimento                      |
| Características da gerência                                 | Independente positiva                       | NÃO APARECERAM VARIÁVEIS                     | Independente positiva                       | Independente positiva; Independente negativa |
| Fatores organizacionais                                     | Independente positiva                       | Independente positiva; Independente negativa | Independente negativa                       | Independente positiva                        |
| Forças do ambiente  | Moderadora positiva                         | Independente negativa                        | Independente positiva                       | Independente negativa                        |
| Objetivo da exportação                                      | Não foram encontradas variáveis neste grupo |  | Não foram encontradas variáveis neste grupo |  |
| Elementos da estratégia de <i>marketing</i> para exportação | Mediadora positiva                          | Independente positiva                        | Mediadora positiva                          | Independente positiva                        |

**Quadro 7 – Quadro-resumo do modelo de análise**

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com todos os elementos agrupados e após a análise dos dados coletados, é possível concluir que algumas variáveis, tanto no caso Feriado Nacional, quanto no caso Garota Dourada, apresentaram-se tanto como fatores dificultadores, como fatores facilitadores, em momentos diferentes da exportação das empresas. Atuaram, portanto, de forma distinta, apresentando a idéia de que a dimensão temporal influencia na análise da ação das variáveis presentes na trajetória de exportação das empresas. Assim, esta pesquisa visou suprir críticas da falta de estudos longitudinais em pesquisas de exportação, visto o comportamento exportador ter seu caráter dinâmico. (LEONIDOU, 2003; REZENDE; VERSIANI; 2007; ROCHA *et al.*, 2002).

Nos casos estudados, percebe-se, ainda, que as variáveis que influenciam as exportações se repetem durante a trajetória de acordo com as circunstâncias, porém atuam de forma diferente. Com isso, apresentou-se, nesta dissertação, a idéia de movimento, de que muitas pesquisas realizadas sobre comportamento exportador ainda são carentes por observarem momentos isolados da história de exportação das empresas. As circunstâncias que perpassam os diferentes momentos históricos da trajetória de exportação das empresas envolvem um conjunto de fatores internos e externos somados, que promovem as mudanças no comportamento exportador das empresas de moda praia ao longo dos anos, podendo atuar sob diversas formas. O cruzamento de dados econômicos com não econômicos, realizado nesta pesquisa, permitiu, em seu caráter qualitativo de análise, identificar as mudanças na influência das variáveis que atuam nas exportações ao longo dos anos.

Assim sendo, volta-se à problemática deste trabalho, em que foi proposto analisar como é construída a trajetória de exportação das empresas mineiras fabricantes de moda praia. De forma geral, pela amostra estudada, trata-se mais de oportunidades de mercado do que mesmo de um planejamento de inserção no mercado externo a longo prazo, ou seja, cada empresa tem suas oportunidades e as variáveis que influenciam no comportamento exportador não são estáticas e ainda mudam de acordo com a evolução da empresa e outros fatores externos a ela. Pode-se concluir, assim, que a natureza da trajetória dessas empresas foi direcionada pelo mercado interno, impulsionada pelos fatores que ocorriam no Brasil

e não no cenário internacional. Esses fatores ainda estavam muito mais relacionados ao ambiente e às oportunidades extrínsecas das empresas, apesar de os dirigentes possuírem o desejo de exportar e este ter sido uma variável importante para que as oportunidades de exportação fossem aceitas.

Os dados mostram que, na verdade, as empresas não têm objetivos de exportação definidos e o comportamento exportador é assimétrico. O que se conclui neste trabalho é que, em ambos os casos pesquisados, o grupo de variáveis sugerido por Leonidou *et al.* (2002) e utilizado como referência, denominado de seleção e segmentação de mercado, não contemplou nenhuma variável. Isso significa que, ao longo da trajetória das empresas estudadas, não apresentaram-se indícios de que havia um objetivo da exportação claramente definido ou um estudo sobre qual mercado atuar, reforçando a influência direta das oportunidades externas para que as empresas entrassem e se engajassem no mercado externo. Essa afirmação pode ser confirmada pelas falas dos dirigentes das empresas na transcrição dos casos. Ambos apresentam o desejo de exportar, com suas características próprias, mas seguem ou esperam que as oportunidades venham às empresas ou recebam apoio financeiro para exportarem.

Nos dois casos estudados, observa-se que a exportação se deu inicialmente por uma ação reativa de mercado e não pela iniciativa direta e intervenções constantes dos empresários para realização das exportações. Observando-se a trajetória das empresas, apesar de a empresa Feriado Nacional ter tido a iniciativa de participar do mercado externo mais agressivamente do que a Garota Dourada, em diversas feiras internacionais, ambas não possuíam direcionamentos específicos para o mercado externo, ou seja, exportavam seus produtos para qualquer mercado e qualquer público que quisesse comprá-los. Os dados mostram que as vendas externas de ambas as empresas aumentavam e diminuía muito mais pela força do ambiente, do que pelas características internas. A empresa Feriado Nacional somente participava de eventos internacionais, caso houvesse subsídios do governo, e a empresa Garota Dourada estava sempre à espera de um intermediário para promover seus produtos no exterior. Ficou clara a falta de planejamento internacional e de definição dos objetivos de exportação nos casos estudados. Assim sendo, pelas oportunidades, as empresas passaram da fase de entrada nas exportações para a de desenvolvimento, naturalmente influenciadas principalmente pelos fatores externos e pelos elementos da estratégia de *marketing* para

exportação. Com essas observações, é possível dizer que as influências da entrada no mercado externo das empresas estudadas são baseadas em pedidos inesperados do exterior, oportunidades de acesso ao mercado externo através de subsídios financeiros e fatores ambientais.

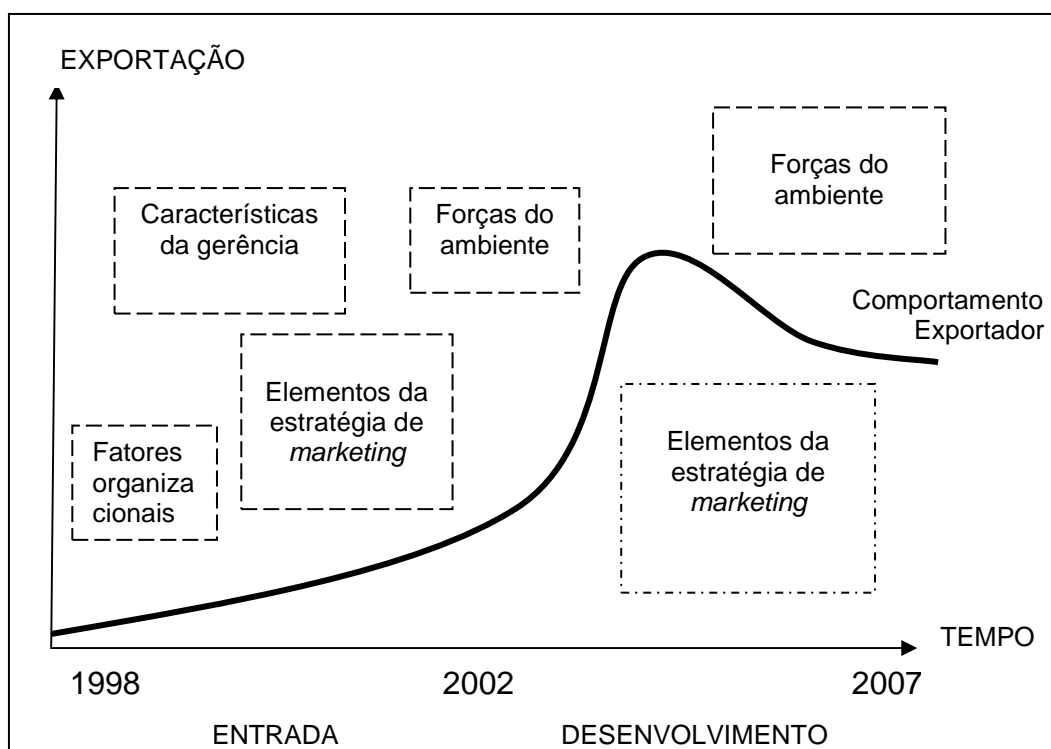
Na fase de desenvolvimento, através da percepção da gerência de cada empresa, a manutenção no mercado externo foi um pouco diferente. Enquanto na Feriado Nacional a atitude empreendedora, o investimento em elementos da estratégia de *marketing* e a busca de contratação de pessoal qualificado, além do investimento em eventos internacionais, impulsionaram as exportações, no caso da Garota Dourada, apenas as mudanças na estrutura e nos elementos da estratégia de *marketing* compunham as variáveis que influenciaram sua manutenção no mercado externo.

É fato que, em ambos os momentos das trajetórias das empresas, algumas das mesmas variáveis estavam presentes, entretanto atuavam muito mais de forma complementar do que somadas isoladamente. Conclui-se, ainda, neste estudo que existe, nas empresas exportadoras de moda praia, uma forte relação positiva entre as características da gerência e os elementos da estratégia de *marketing* com as exportações, durante toda a trajetória exportadora das empresas. Isso quer dizer que o desejo de exportar dos empresários associado a suas percepções e às ferramentas de *marketing*, como feiras e missões internacionais, propiciaram a entrada de ambas as empresas nas exportações. Caso o desejo de exportar não estivesse presente nos dirigentes, os pedidos inesperados do exterior, as modificações de produto, as participações em eventos internacionais e o recebimento de missões empresariais não teriam sido efetivados. Há de se ressaltar que, apesar do desejo de exportar, os dirigentes atuavam no mercado internacional muito mais por oportunidades, tais como câmbio favorável e subsídios do governo, do que propriamente através de ações proativas e de planejamento de mercado externo. As outras variáveis analisadas e enquadradas como fatores organizacionais e forças do ambiente apresentaram relações tanto positivas quanto negativas com as exportações nas fases de entrada e a manutenção das empresas no mercado externo; entretanto não foram fortemente determinantes para o desenvolvimento exportador.

Esta dissertação, portanto, abordou estudo sobre comportamento exportador, que envolve atitudes, movimento, ações e reações a determinados fatos ou

influências. Assim, o comportamento exportador das empresas mineiras de moda praia, entre 1998 e 2007, pode ser entendido pela forte influência dos fatores pessoais e características dos dirigentes e suas percepções sobre o mercado externo, pelas forças do ambiente e pelos elementos da estratégia de *marketing* para exportação. A trajetória de exportação dessas empresas é construída de forma assimétrica, pela incerteza de mercados-alvo a serem atingidos através da oportunidade de pedidos inesperados, visitas de compradores externos, fatores cambiais e pelos incentivos governamentais oferecidos para a promoção comercial.

Conclui-se, ainda, que esta pesquisa contribuiu teoricamente para uma melhor compreensão do comportamento exportador, em sua dimensão dinâmica, incluindo a variável tempo para se analisar como as empresas passam de um estágio de exportação para outro, dentro da abordagem das trajetórias. A maior contribuição teórica desta dissertação, porém, foi a realização do estudo longitudinal sobre a presença e as ações das variáveis que atuam no comportamento exportador nas fases de entrada e desenvolvimento, reforçando as pesquisas sobre comportamento e não sobre *performance* exportadora. Pesquisas sobre comportamento exportador que testam as variáveis que o influenciam de forma qualitativa, ao longo do tempo, ainda são carentes na literatura sobre exportação. A figura 4 ilustra o resultado e a conclusão final desta pesquisa.



**Figura 4 – Conclusão final da pesquisa**  
**Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação**

As contribuições empíricas desta dissertação podem servir de base para estudos sobre exportação para empresas fabricantes de moda praia e de confecções, para o governo e empresas de consultoria. Para as empresas fabricantes, esta dissertação se mostra relevante do ponto de vista do planejamento a longo prazo, apresentando às organizações as principais variáveis que podem influenciar nas exportações específicas desse setor e assim apoiar os dirigentes na organização de dados, planejamento internacional e metas para o mercado externo. Para o governo, este estudo pode contribuir como um diagnóstico histórico sobre a manutenção das empresas brasileiras no mercado externo e as causas da entrada e saída dos processos de exportação, visto que fornece dados para o planejamento de políticas públicas de apoio à exportação, tais como incentivos, benefícios e projetos de cooperação internacional, além de treinamentos e desenvolvimento de uma cultura exportadora de longo prazo. Para as empresas de consultoria, esta dissertação é rica em informações sobre mercado de moda praia, processos de internacionalização de pequenas empresas e planejamento de mercado externo, podendo servir como base para orientação internacional e diagnósticos de empresas que desejam se inserir no contexto das exportações.

Esta pesquisa também teve limitações, como a disponibilidade das empresas em prestar informações sobre faturamento e dados contábeis, o que estendeu o seu desenvolvimento por quase um ano, além da questão do tempo escasso dos entrevistados para responder às questões propostas. Uma outra limitação desta pesquisa é que ela foi realizada num determinado setor da economia, podendo se tornar tendenciosa a conclusões específicas deste setor.

Dessa maneira, devido, ainda, à amostra nesta pesquisa ser relativamente pequena para se chegar a uma conclusão mais abrangente sobre como são construídas as trajetórias de exportação das empresas de moda praia e a confirmação mais precisa da influência das variáveis ao longo do tempo, sugerem-se outras pesquisas com um número maior de empresas do mesmo setor para certa consolidação dos resultados nela encontrados. Ainda, pesquisas sobre exportação de moda praia são esparsas no Brasil e importantes para a contribuição do entendimento desse setor e para o desenvolvimento da pauta exportadora do setor de confecções.

Pelo fato de muitas variáveis aparecerem em comum nos casos estudados em empresas de médio porte do setor de moda praia, sugere-se, ainda, que as proposições desta dissertação sejam testadas, posteriormente, também em outros setores econômicos, para se comparar, não somente a influência dessas variáveis em outros setores, mas também em empresas de grande porte, a fim de se aprofundarem os conhecimentos sobre o comportamento exportador, com base em análises qualitativas, comparando características próprias de diferentes setores e tamanhos de empresas, dentro da perspectiva da abordagem das trajetórias.



## REFERÊNCIAS

- AABY, Nils-Erik; SLATER, Stanley F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. **International Marketing Review**, v. 6, n. 4, p. 7-26, 1989.
- ABIT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. **Notícias**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em: out. 2006.
- ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 24, n. 2, p.209-33, 1993.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, 2000.
- APEX – AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES. Disponível em: <[http://www.apexbrasil.com.br/noticia\\_detalhe.aspx?idnot=12](http://www.apexbrasil.com.br/noticia_detalhe.aspx?idnot=12)>. Acesso em: 30 set. 2006.
- BAILEY, Kenneth D. **Methods of Social Research**. 4. ed. New York: Free Press, 1994, p. 588.
- BARBOSA, Telma R. C. G.; SIQUEIRA, Paulo H. L. **Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas Brasileiras no Mercosul**. ENANPAD, 2003.
- BARRET, Nigel I.; WILKINSON, Ian F. Internalization behavior: management characteristics of Australian manufacturing firms by level of international development. In: TURNBULL, P. W.; PALIWODA, S. J. **Research in international marketing**. London: Croom Helm, 1986.
- BAUERSCHMIDT, A. *et al.* Common factors underlying barriers to export: studies in the US paper industry. **Journal of International Business**, v. 16, n. 3, p. 111-22, Fall 1985.
- BEAMISH, P. W.; CRAIG, R.; MCLELLAN, K. The performance characteristics of Canadian versus UK exporters in small and medium sized firms. **Management International Review**, Wiesbaden, v. 33, n. 2, p.121-37, 1993.
- BEZERRA, Renata. Internacionalização e desempenho das maiores empresas brasileiras. In: HEMAIS, Carlos A. **O desafio dos mercados externos – Teoria e Prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. v. 2.
- BILKEY, J.Warren; TESAR, George. The export behavior of smaller-sized: Winconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 8, n. 1, p. 93-8, 1977.
- BIZELLI, João dos Santos. (Coord.). **INCOTERMS 2000**: ICC official rules for the interpretation of trade terms. Tradução de NOGUEIRA, Elisangela B. e KEEDI, Samir. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 23, n. 4, p. 605-33, 1992.

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, maio 1985.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior MDIC. Disponível em: < <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 01 jul. 2006.

BURPITT, William J; RONDINELLI, Dennis A. Export decision-making in small firms: the role of organizational learning. **Journal of World Business**, v. 33, n. 1, p. 51 1998.

BURTON, F. N; SCHLEGELMILCH, B. B. Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement. **Management International Review**, v. 21, n.1, p. 38-49, 1987.

CARAM, Teresa. Estratégias para exportação. **Revista Estado de Minas Economia**, Belo Horizonte, n. 59, 2003.

CARDOSO, J. F .M. **A sistemática de estímulos governamentais à exportação na percepção do executivo da empresa brasileira exportadora de manufaturados**. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Rio de Janeiro, 1980.

CARNEIRO, Jorge; ROCHA, Ângela; SILVA, Jorge F. A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance. **Brazilian Administration Review**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p 1-19, 2007.

CARVALHO, F.; GUIMARÃES, E. P. Estratégia, tecnologia e desempenho exportador. In: ROCHA, Ângela *et al.* (Org.). **Gerência de exportação no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988.

CARVALHO, Mônica; ROCHA, Ângela. Por que as empresas deixam de exportar: um olhar sobre a indústria de calçados. In: ROCHA, Ângela (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras** - estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: MAUD, 2002. Cap. 3, p. 63-83

CAVUSGIL. S. T. Differences among export firms based on the degree of internationalization. **Journal of Business Research**, Athens, v. 12, n. 2, p. 195-208, 1984.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. **Journal of Marketing**, n. 58, p. 1-21, jan. 1994.

CHRISTENSEN, Carl; ROCHA, Ângela. Por que as empresas exportam. In: ROCHA, Angela *et al.* (Org.). **Gerência de exportação no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988. Cap. 5, p. 86-114.

CHRISTENSEN, C.; ROCHA, A.; GERTNER, R.K. An Empirical Investigation of factors influencing exporting success of Brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, p. 61-77, 1987.

CHRISTENSEN, Carl; ROCHA, Ângela. Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990) In: ROCHA, Ângela (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras - estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: MAUD, 2002. Cap. 4, p. 84-118.

COVIELLO, N. E.; JONES, M.V. Methodological issues in international entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, n. 19, p. 485-508, 2004.

CRICK, Dave. An investigation into the targeting of UK export assistance. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 8, p.76-94, 1995.

CZINKOTA, M.; URSIC, M.L. Impacto f export growth expectations on smaller firms. **International Marketing Review**, v. 1, n. 2, p. 26-33, 1983.

CYRINO, Álvaro Bruno; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Emerging Global Players: Evidences from the Internationalization Processes of Brazilian Firms**. ENANPAD, 2003.

DERESKY, Helen. **Administração Global**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios. Export Performance measurement: reflective versus formative indicators. **International Marketing Review**, v. 16, p. 444-57, 1999.

DUVERGER, Maurice. **Ciência Política: teoria e método**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981. p. 67-137

EISHENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, n. 14, p. 488-511, 1989.

FERRAZ, Galeno T; RIBEIRO, Fernando J. Um levantamento de atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras: resultados de pesquisa de campo com 460 empresas exportadoras. In: PINHEIRO, Armando Castelar *et al.* (Org). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. Cap. 13, p. 621-702.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Dicionário Miniaurélio Século XXI**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FIGUEIREDO, K. F; ALMEIDA, L. F. F. As barreiras à exportação de calçados brasileiros. In. ROCHA, Ângela *et al.* (Org.). **Gerência de exportação no Brasil**, Rio de Janeiro: UFRJ, 1988.

FLEURY, Paulo; FIGUEIREDO, Kleber F. Desempenho em exportação e as práticas gerenciais de controle de qualidade. **Revista de Administração**, v. 15, n. 3, p. 47-57, 1980.

FLEURY, P. F; GALINDO, A. G. P. Fatores de educação, treinamento e experiência dos executivos e seus efeitos sobre o desempenho em exportação das empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 18, n.3, p. 51-7,1983.

FLEURY, K. L. F. **Percepção de obstáculos à exportação de serviços de engenharia**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Rio de Janeiro, COPPEAD, Rio de Janeiro, 1986.

FRANGE, Cristina. **Ainda não temos nosso lugar ao sol**. Disponível em: <[http://www1.uol.com.br/modabrasil/moda\\_praia/nosso\\_lugar\\_sol/index2.htm](http://www1.uol.com.br/modabrasil/moda_praia/nosso_lugar_sol/index2.htm)>. Acesso em: 01 out. 2006.

GARCIA, Cláudia. **O Biquíni - Uma Verdadeira Bomba**. Disponível em: <<http://almanaque.folha.uol.com.br/biquíni.htm>>. Acesso em: 01 out. 2006.

GEORGE, Alexander L.; BENNETT. **Case studies and theory development in the social sciences**, Cambridge: Mit Press, 2005. GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-9, maio/jun.1995.

GOMES NETO, J. **Mudanças tecnológicas e desempenho das empresas brasileiras produtoras e exportadoras de calçados**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Rio de Janeiro, 1982.

GOMEZ, M. L.R. The role of human resources strategy in export performance: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 493-505, 1988.

GUAGLIARD, J. A. A. orientação de marketing de empresas exportadoras de manufaturados em São Paulo. **Revista de Administração**, v. 16, n. 2, p. 69-07, 1981.

HEMAIS, Carlos A. **O desafio dos mercados externos – Teoria e Prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

JOHANSON, J; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems – a network approach. In: **The internationalization of the firm: a reader**, London: Academic Press, 1988. p. 303-21.

JOHANSON, J; VAHLNE, Jan-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v.8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-Paul F. The internationalization of the firm: four Swedish case. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 12, n. 3, p.305-22, 1975.

KATSIKEA, Eva S; SKARMEAS, Dionisis. Organizational and managerial drivers of effective export sales organizations. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 11/2, 2003.

KATSIKEAS, Constantine S. Ongoing export motivation: Differences between regular and sporadic exporters. **International Marketing Review**, v. 13, 1996.

KATSIKEAS, C. S. MORGAN, R.E. Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience. **European Journal of Marketing**, v. 28, 1994.

KNIGHT, G. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p 12-32, 2000.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed., 2006.

LEITE, Heloísa B; ROCHA, Ângela; FIGUEIREDO, Kleber F. A percepção cultural e a decisão de exportar. In ROCHA, Angela *et al.* (Org.). **Gerência de exportação no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988.

LEONIDOU, L. C. Overcoming the limits of exporting research using the relational paradigm. **International Marketing Review**, Bradford, v. 20, n. 2, p. 129-41, 2003.

LEONIDOU, L. C. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 42, n. 3, p. 279-302, 2004.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 27, n. 3, p. 517-71, 1996.

LEONIDOU, Leônidas C.; KATSIKEAS, Constantine S.; SAMIEE, Saeed. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 1, p.51-67, 2002.

LEONIDOU, C. Leonidas. Export barriers: non-exporters' perceptions. **International Marketing Review**, v. 12, 1995.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. Identifying Managerial Influences on Exporting: past research and future directions. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 2, p. 74-102, 1998.

LIM, Jeann-Su; THOMAS, W. Sharkey; KEN, I. Kim. An empirical test export adoption model. **Management International Review**, v. 31, n.1, p. 51-62, 1991.

MADSEN, T. K. Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings. **Advances in International Marketing**, v. 2, p. 177-98, 1987.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? **International Business Review**, n. 6, p. 561-83, 1989.

MARKWALD, Ricardo; PUGA, Fernando Pimentel. Focando a política de promoção de exportações. In: PINHEIRO, Armando Castelar *et al.* (Org). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. Cap. 4, p. 97-156.

MEIRA, R. **Marketing de Exportação: a decisão de exportar e a decisão de mercado das empresas brasileiras produtoras e exportadoras de manufaturados**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Rio de Janeiro, 1979.

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

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. California: Sage Publications, 1994..

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

MOON, J. LEE, H. On the internal correlates of export stage development: an empirical investigation in the Korean electronics industry. **International Marketing Review**, v. 7, n. 5, p. 16-26, 1990.

MORGAN, Robert E. Export Stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. **European Business Review**, v. 97, p. 68-79, 1997.

NEUMANN, R. W.; HEMAIS, C. A. Produção Internacional e Comportamento Organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional? In: HEMAIS, Carlos A. **O desafio dos mercados externos – Teoria e Prática na internacionalização da firma**, Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

NICHOLSON, Brian, L. **Internacionalização de empresas brasileiras: estudo temático 2005/2006 do Fórum de líderes / SOBEET** – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica. São Paulo: Clio Editora, 2007. Cap. 4, 5.

PERRY, Chad. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 9/10, p. 785-802, 1998.

PINHEIRO, Armando Castelar *et al.* (Org). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. Cap. 1, p. 5-26.

RAGIN, Charles C. **The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies**. Califórnia: University of California Press, 1987.

RAO, T. R.; NAIDU, G. M. Are the stages of internationalization empirically supportable? **Journal of Global Marketing**, v. 6, n. 2, p. 147-70, 1992.

REZENDE, Sérgio F. L.; VERSIANI, Ângela. **Exportação e Trajetórias: O que emerge dessa interface?** XXXI ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

ROCHA, Ângela (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras - estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: MAUD, 2002.

ROCHA, Ângela *et al.* (Org.). **Gerência de exportação no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988.

ROCHA, Ângela, CHRISTENSEN, Carl. Por que as empresas exportam. In: ROCHA, Angela *et al.* (Org.). **Gerência de exportação no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988. Cap.5, p.86-114.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.; CUNHA, C. E. Aggressive and passive exporters: a study in the Brazilian furniture industry. **International Marketing Review**, v. 7, n. 5, p. 6-15, 1990.

ROCHA, Ângela; CARVALHO, Mônica. Por que as empresas deixam de exportar: um olhar sobre a indústria de calçados. In: ROCHA, Ângela (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras - estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: MAUD, 2002. Cap. 3, p. 63-83.

ROCHA, Ângela; CHRISTENSEN, Carl. Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990) In: ROCHA, Ângela (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras - estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: MAUD, 2002. Cap. 4, p. 84-118.

ROCHA, Ângela; BLUNDI, Maria D. Serpa; DIAS; Vanessa T. O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70. In: ROCHA, Ângela (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras - estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: MAUD, 2002. Cap. 3, p. 63-83.

ROCHA, Ângela da; FREITAS, Yuri Almeida. **Estabilidade Temporal dos Obstáculos à Exportação: Um Estudo Exploratório**. ENANPAD, 2004

ROCHA, Ângela da; RUBIM, Monique. A internacionalização de empresas brasileiras de moda praia. In: HEMAIS, Carlos A. **O desafio dos mercados externos – Teoria e Prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1.

ROCHA, A.; FREITAS Y. Percepções de barreiras e desempenho de empresas exportadoras. In: HEMAIS, Carlos A. **O desafio dos mercados externos – Teoria e Prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. v. 2.

RUBIM, Monique. **A Internacionalização da moda brasileira: um estudo de casos / Monique Rubim**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, COPPEAD, Rio de Janeiro, 2004.

RUIZ, Fernando Martinson. **Determinant Factors for a Firm's Export Expansion: Review and Synthesis of the Literature**. ENANPAD, 2004.

SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V. C.; SILVA, M. S. M. Aspectos Internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação. In: ROCHA, Ângela (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras - estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: MAUD, 2002. Cap. 4, p. 84-118.

SECEX 2005 – Secretaria de Comércio Exterior do Brasil. Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex>>. Acesso em: 10 out. 2005.

SCHMIDT, A. Os consórcios como forma de cooperação para exportação. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v. 1, n. 3, p. 5-7, 1986.

SILVA, P. A.; ROCHA, A. Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. **International Marketing Review**, London, v. 18, n. 6, p. 589-610, 2001.

SOY, Susan K. **The case Study as a Research Method**. University of Texas, 1997.

STYLES, Chris. AMBLER, Tim. Successful Export Practice: The UK Experience. **International Marketing Review**, v. 11, 1994.

TESFOM, G. LUTZ, C. A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. **International Journal of Emerging Markets**, v. 1, n. 3, 2006.

VAN TILBORG, S. **Decisão de exportar e seleção de mercados em empresas brasileiras produtoras de manufaturados**: um estudo de caso de grandes exportadoras. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Rio de Janeiro, 1982.

VEIGA, Pedro da Motta. O viés antiexportador: mais além da política comercial. In: PINHEIRO, Armando Castelar *et al.* (Org). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. Cap. 5, p. 155-74.

VEIGA, L. F. A.; ROCHA, A. M. C.. Expansão internacional de grandes empresas: estabelecendo relacionamentos no mercado internacional. In: ROCHA, Ângela da (Org.). **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, v. 1, p. 163-210.

VERSIANI, Ângela França. **O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas**: casos na indústria calçadista brasileira. 310f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

WHITE *et al.* Measuring export performance in service industries. **International Marketing Review**, v. 15, p. 188-204, 1998.

Wortzel, L. H.; Wortzel, H. V. Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms. **Columbia Journal of World Business**, p. 51-60, 1981.

YIN. R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre; Bookman, 2001.

ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, n. 15, p. 333-56, 1998.



## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de Entrevistas - Feriado Nacional

1) Conte como se iniciaram as exportações de sua empresa (explorar os fatores internos e externos que influenciaram, motivações, canais de distribuição utilizados, atores envolvidos, quantidades de atores, relacionamentos que a empresa mantinha, como eram e qual a importância destes, como surgiram os primeiros pedidos e quais mercados)

2) O volume de negócios com o exterior de 1998 a 2002 de sua empresa era relativamente baixo. Por que? Qual ou quais os motivos do pequeno volume exportado e quem eram as pessoas responsáveis por esses processos? Como funcionou o processamento e a operacionalização das exportações nesse período? Para quantos países sua empresa exportava e quais eram esses países? O que você aprendeu sobre mercado externo nessa etapa inicial?

3) De 2002 a 2006 observa-se um aumento significativo nas exportações de sua empresa. Como você explica esse fato e o que sua empresa fez para que esse aumento fosse alcançado? Os países iniciais de destino das suas exportações foram os mesmos neste período? E quem era responsável por essas exportações? Neste período, o que o que você aprendeu sobre o mercado externo?

4) Especificamente o ano de 2005 para sua empresa foi recorde em exportações nos últimos nove anos. Por quê? O que aconteceu nesse ano e como foram os contatos no exterior? Quem estava envolvido no processo de exportação? Por que esse resultado não se manteve em 2006?

5) Atualmente, sua empresa exporta para os mesmos destinos iniciais? Para quantos países sua empresa já exportou e quais os destinos mais comuns hoje? Os atores de hoje são os mesmos iniciais (clientes, agentes, distribuidores, entre outros)? Por que?

6) Qual a sua perspectiva de exportações para os próximos 10 anos? (explorar a ação do empreendedor, pro-atividade, investimentos da empresa, percepção e visão de mercado, volume e mercado esperados).

## **Apêndice B – Roteiro de Entrevistas – Garota Dourada**

1) Conte como se iniciaram as exportações de sua empresa (explorar os fatores internos e externos que influenciaram, motivações, canais de distribuição utilizados, atores envolvidos, quantidades de atores, relacionamentos que a empresa mantinha, como eram e qual a importância destes, como surgiram os primeiros pedidos e quais mercados)

2) O volume de negócios com o exterior de 1998 a 2003 de sua empresa era relativamente baixo. Por que? Qual ou quais os motivos do pequeno volume exportado e quem eram as pessoas responsáveis por esses processos? Como funcionou o processamento e a operacionalização das exportações nesse período? Para quantos países sua empresa exportava e quais eram estes países? O que você aprendeu sobre mercado externo nessa etapa inicial?

3) De 2003 a 2006 observa-se um aumento significativo nas exportações de sua empresa. Como você explica esse fato e o que sua empresa fez para que esse aumento fosse alcançado? Os países iniciais de destino das suas exportações foram os mesmos neste período? E quem era responsável por essas exportações? Neste período, o que o que você aprendeu sobre o mercado externo?

4) Especificamente o ano de 2005 para sua empresa foi recorde em exportações nos últimos nove anos. Por que? O que aconteceu nesse ano e como foram os contatos no exterior? Quem estava envolvido no processo de exportação? Por que este resultado não se manteve em 2006?

5) Atualmente, sua empresa exporta para os mesmos destinos iniciais? Para quantos países sua empresa já exportou e quais os destinos mais comuns hoje? Os atores de hoje são os mesmos iniciais (clientes, agentes, distribuidores, entre outros)? Por que?

6) Qual a sua perspectiva de exportações para os próximos 10 anos? (explorar a ação do empreendedor, proatividade, investimentos da empresa, percepção e visão de mercado, volume e mercado esperados).

# Livros Grátis

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

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

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

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

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