

DETERMINANTES MOTIVACIONAIS E ESTRATÉGICOS DO COMPORTAMENTO EXPORTADOR DE UMA EMPRESA MINEIRA DO SETOR ALIMENTÍCIO

Motivational and Strategic Determinants of the Exporting Behavior of a Minas Gerais State Company in the Food Sector

RESUMO

Objetivou-se, neste artigo, analisar aspectos facilitadores e dificultadores do comportamento exportador de uma empresa mineira do setor alimentício, tendo em vista a teoria sobre aspectos motivacionais e estratégicos da internacionalização da firma. Reconhece-se que tais aspectos estão interligados e que eles podem revelar o modo como as atividades internacionais são realizadas em diferentes mercados estrangeiros. O artigo pode ser caracterizado como um estudo de caso que utilizou a entrevista semiestruturada como a principal técnica de levantamento de dados. Foram entrevistados dois diretores da empresa exportadora e uma diretora da *trading company* responsável pelas atividades de exportação da empresa pesquisada. Pelos resultados percebe-se que, apesar da exportadora participante do estudo manifestar aspirações e expectativas gerenciais com a possibilidade de obter lucros com os negócios no exterior, esse aspecto não se mostra alinhado a certas características organizacionais importantes para o desempenho exportador bem sucedido, isto é, experiência internacional, comprometimento de recursos e estratégias de marketing internacional.

Magno Luiz Coelho de Moura
Faculdade Senac Minas
coelhomoura@hotmail.com

Luiz Carlos Honório
Faculdade Novos Horizontes
luiz.honorio@unihorizontes.br

Recebido em: 12/9/08. Aprovado em: 16/3/11
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador Científico: Cristina Leles Leal Calegario

ABSTRACT

This study aimed to analyze aspects that influence the exporter behavior of the Brazilian company of food sector located in the Minas Gerais State, concerning the theory about the motivational and strategic aspects of internationalization of the firm. It is admitted that such aspects are connected and reveal the way of the international activities are being developed in different foreign markets. The paper can be characterized as a case study that used the semi-structured interview as the main technique to data collection. The sampling of the research was composed by directors of the Brazilian exporting company and the trading company in charge of exporting activities of the company researched. The results showed that in spite of the exporting company revealing beliefs with the possibility to obtain profit with the international business, that aspect does not seem lined up to very important organizational factors to the exporting performance, for example, international experience, resources commitment and international marketing strategies.

Palavras-chave: Internacionalização, negócios internacionais, comportamento exportador, motivação internacional e processo de formação estratégica.

Key words: Internationalization, international business, exporter behavior, international motivation, process of strategy formation.

1 INTRODUÇÃO

Uma corrente importante sobre a internacionalização parte do princípio que as atividades internacionais ocorrem por meio de um processo incremental e que, normalmente, são influenciadas pelo aumento do conhecimento e do comprometimento de recursos com o mercado estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Outros estudos no campo da internacionalização centram-se nos motivos que impulsionam uma firma em direção ao mercado internacional (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; SHANE; VENKATARAMAN,

2000) e nas estratégias de entrada escolhidas para esse fim (BUCKLEY; CASSON, 1998; ROOT, 1994; TERPSTRA; SARATHY, 2000). Estratégias mais simples de entrada, por exemplo, via exportação, envolvem níveis mais baixos de comprometimento de recursos e de complexidade. Estratégias de entrada mais avançadas, por exemplo, via investimento direto – *joint venture*, aquisição ou projetos *greenfield* –, implicam em maior comprometimento de recursos e complexidade. Este artigo dirige suas atenções para as atividades de exportação de uma empresa mineira do setor alimentício.

Revisando uma série de estudos sobre o comportamento exportador da firma, Cabral e Silva Júnior

(2006) concluíram que, do pós-guerra até os dias atuais, as atividades econômicas por meio da exportação aumentaram exponencialmente, tornando essa modalidade uma fonte importante para o crescimento dos mercados. Segundo esses autores, benefícios macro e microeconômicos oriundos do comércio internacional têm sido patrocinados pelas atividades de exportação. O aumento de reservas cambiais, a criação de empregos, o aumento da renda interna, o incentivo a investimentos e a melhoria no padrão de vida das pessoas têm sido sugeridos como fontes macroeconômicas de benefícios. Entre os benefícios microeconômicos usufruídos pelas empresas destacam-se o alcance de vantagens competitivas, o aumento da *performance* tecnológica, a modernização da capacidade de gestão, a utilização eficiente do sistema produtivo e a melhoria de ordem econômico-financeira.

Entretanto, a decisão de internacionalizar, seja por intermédio da exportação ou de qualquer outra modalidade de entrada, requer a consideração de um conjunto de componentes empresariais necessários para a sustentação dos seus resultados. A vontade de ganhar experiência, seja gerencial e/ou operacional destaca-se como um importante complemento que contorna as decisões internacionais da firma. Nesse sentido, o estudo do comportamento exportador constitui-se em um elemento relevante para compreender as razões que estimulam as empresas em direção ao mercado estrangeiro e para explicar como as operações dessa natureza são bem sucedidas ou não em termos de desempenho (CABRAL; SILVA JÚNIOR, 2006).

Estudos apontam que os motivos que estimulam uma empresa a se internacionalizar podem determinar o modo como ela configura e seleciona a escala e o escopo das operações, e como reúne e aloca recursos para atuar em mercados estrangeiros (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; HONÓRIO; RODRIGUES, 2006; KATSIKEAS, 1996; LEONIDOU, 1995). Ressalta-se, ainda que o envolvimento internacional envolve uma série de decisões baseadas em critérios objetivos e na avaliação de estratégias de entrada no mercado estrangeiro (CRICK; SPENCE, 2004; MELIN, 1992; SMITH; ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003).

Todavia, o processo de formação de estratégias internacionais não depende apenas de vantagens específicas da firma ou de um arranjo de fatores que se manifestam segundo critérios objetivos de decisão e escolha dos modos de entrada implementados unilateralmente pela entrante no mercado estrangeiro. O processo de escolha estratégica também inclui a seleção dos relacionamentos necessários de serem mantidos com

diferentes parceiros, domésticos e internacionais. A formação de relacionamentos internacionais é particularmente útil para as firmas menores, cujo desenvolvimento no exterior tende a ser dependente de interações com outras firmas (AXELSSON; EASTON, 1992; COVIELLO; MCCAULEY, 1999; ROCHA et al., 2005).

Reconhece-se neste artigo a existência de uma conexão entre os fatores de ordem motivacional e estratégica que estão presentes na internacionalização. Acredita-se que, inicialmente, determinados estímulos externos e internos à firma a impulsionam em direção ao mercado internacional (KATSIKEAS, 1996; LEONIDOU, 1995). Contatos estabelecidos em feiras ou missões comerciais, bem como o recebimento de pedidos de compradores estrangeiros, por exemplo, poderiam estimular a inserção no mercado exterior. Em seguida, por meio de um processo de decisões, deliberadas ou não, a firma formula e escolhe as estratégias para entrar e desenvolver operações e relacionamentos no mercado internacional (CRICK; SPENCE, 2004; MELIN, 1992; SMITH; ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003).

Assumindo as considerações teórico-empíricas até aqui apresentadas, o presente estudo de caso tem por objetivo identificar como as dimensões motivacional e estratégica da internacionalização contornam as operações de exportação de uma empresa mineira do setor alimentício, procurando identificar elementos facilitadores e dificultadores do processo. Como objetivos secundários o estudo pretende: a) contribuir para o desenvolvimento de pesquisas que tratam do comportamento motivacional e estratégico, tendo a atividade de exportação como a modalidade de entrada sob análise e, b) oferecer dados que possam auxiliar outras empresas acerca dos caminhos que devem percorrer, para evitar reveses e fracassos desnecessários em suas atividades de negócios no mercado estrangeiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Considerações gerais sobre o comportamento exportador

O termo internacionalização refere-se a uma atitude da firma em direção a atividades estrangeiras ou a realização desse tipo de atividade. O pressuposto básico defendido nesse campo de estudo é de que, inicialmente, a firma se desenvolve em seu mercado doméstico e, posteriormente, a internacionalização decorre de uma série de passos incrementais, cujos investimentos nessa direção se dão à medida que a empresa adquire conhecimento do mercado alvo. Tais passos podem ser classificados em: a) atividades

não regulares de exportação; b) exportação via agentes independentes; c) criação de subsidiária de vendas no exterior; e d) atividades de produção e manufatura no exterior. Esses pressupostos foram sugeridos por pesquisadores suecos (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) em meados da década de 1970, configurando o que ficou conhecido como “Modelo de Uppsala”.

A consideração dos estágios de internacionalização é importante porque revela o grau de envolvimento da firma com o mercado estrangeiro. No estágio inicial de atividades não regulares de exportação, a firma não compromete recursos e falta-lhe qualquer canal regular de informação sobre o mercado. No estágio seguinte de exportação via agentes independentes, a firma mantém um canal ligado ao mercado, por meio do qual obtém informações razoáveis a respeito dos fatores que influenciam as vendas, fato que implica em algum comprometimento de recursos. No estágio do estabelecimento de subsidiárias de vendas, a firma controla as informações sobre o mercado, obtendo maior habilidade para direcionar o tipo e a quantidade de informações que fluem do mercado para a firma, e toma conhecimento dos fatores que influenciam sua capacidade de recursos. Finalmente, com as atividades de produção e de manufatura no exterior a firma compromete uma quantidade maior de recursos nas operações estrangeiras (HONÓRIO, 2006).

Uma parte importante da literatura sustenta que comprometimentos adicionais de recursos com o mercado internacional serão assumidos em passos graduais, a não ser que a firma os possua em excedente, que as condições do mercado sejam estáveis e homogêneas ou que demonstre experiência suficiente em outros mercados em condições semelhantes, de modo que possa generalizar tal experiência (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O interesse desse artigo é traçar discussões a respeito do comportamento de uma empresa que adota como estratégia de entrada a exportação intermediada por uma *trading company*. Trata-se, portanto, de uma empresa que se encontra em um processo inicial de internacionalização.

De um modo geral, fatores tanto internos (nível funcional e estratégico) quanto externos (nível do ambiente) caracterizam o comportamento exportador de uma empresa. Vários estudos, por exemplo, evidenciaram que o desempenho exportador é fortemente influenciado por diferentes fatores internos, destacando-se a experiência internacional, as aspirações/expectativas gerenciais, o nível de comprometimento de recursos e as estratégias de

marketing internacional (AABY; SLATER, 1989; CAVUSGIL; NEVIN, 1981; CAVUSGIL; ZOU, 1994; CHRISTENSEN et al., 1987; FERRAZ; RIBEIRO, 2002; WOOD; ROBERTSON, 1997).

As considerações teóricas brevemente até aqui traçadas permitem reconhecer que elementos tanto motivacionais quanto estratégicos estão presentes nas atividades de exportação. Esses elementos são discutidos a seguir.

2.2 Perspectiva motivacional – estímulos à exportação

A perspectiva de tornar-se internacional implica a possibilidade de ocorrer uma mudança estratégica fundamental na empresa e que o primeiro passo para o desenvolvimento desse compromisso é estar consciente das oportunidades oferecidas no mercado estrangeiro. Esse processo de conscientização parece alinhado ao que a literatura reconhece como motivação internacional, ou seja, um processo de iniciação, direção e energização, enfim, de estimulação da firma e de seus membros para a realização de negócios no exterior (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; ZAHRA et al., 2004).

Estímulos à exportação, conforme caracterizado por Leonidou (1995), fornecem a força motriz para impelir a firma em direção ao mercado estrangeiro. Eles podem ser identificados em qualquer estágio da internacionalização, desde os iniciais até aqueles considerados mais avançados e que envolvem maior comprometimento de recursos. Cada estágio é influenciado, usualmente, por múltiplos fatores, com diferentes graus de frequência, intensidade ou importância. Por exemplo, os estágios iniciais estão voltados para o produto e a lucratividade; os estágios mais avançados, por interesses gerenciais e pressões competitivas (CZINKOTA, 1982).

Apoiando-se em extensa literatura sobre os estímulos que motivam a exportação, Leonidou (1995) observa que eles podem ser classificados como: a) internos à firma, caracterizados por aspectos individuais e organizacionais; e b) externos à firma, associados às características do ambiente no qual as atividades são realizadas, seja ele doméstico ou internacional. Uma decisão internacional motivada por fatores internos pode ser descrita como um processo mais racional, orientado para objetivos e solução de problemas. Uma decisão motivada por fatores externos, por sua vez, é considerada menos racional e menos orientada por objetivos, talvez pelo fato de ser mais susceptível à natureza contingencial do ambiente externo.

De um modo geral, os fatores internos estariam sob o controle da empresa e, por essa razão, considerados muito importantes para a iniciação ou desenvolvimento exportador. Entretanto, alguns fatores internos associados às características gerenciais relativas ao nível de educação e experiência internacional e às características e competências são considerados não controláveis porque demandam um espaço de tempo maior para mudanças. Os fatores do ambiente externo tais como macroeconômicos, políticos, sociais e culturais, da mesma forma, seriam considerados não controláveis (ZOU; STAN, 1998).

Existe uma diversidade de motivações que impulsionam as empresas a lançarem-se no mercado internacional, usualmente classificadas como pró-ativas e reativas. As motivações pró-ativas estão associadas à definição de estratégias na própria empresa. Os lucros são as principais motivações pró-ativas, em que a gerência pode perceber as vendas internacionais como uma fonte potencial de lucratividade. A busca de vantagens competitivas pode ser outro estímulo importante, assim como a economia de escala. As motivações reativas descrevem as ações que resultam na resposta e adaptação da empresa a mudanças impostas pelo ambiente externo. Argumenta-se que as motivações reativas estão relacionadas ao fato de muitas firmas responderem às mudanças e pressões externas em vez de tentarem abrir novos caminhos. As pressões competitivas, o excesso de produção, a queda nas vendas domésticas, a capacidade de produção ociosa e a saturação do mercado doméstico são citados como principais motivadores reativos (CZINKOTA, 2001).

Acredita-se que a motivação para a firma internacionalizar está em estreita relação com o processo de formação e escolha das estratégias que a empresa estabelece no sentido de reconhecer e explorar as oportunidades oferecidas pelo mercado internacional (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006). Assim considerada, a internacionalização é tratada como uma atividade que leva a firma a expandir suas operações além de seus limites domésticos, para se posicionar em novos mercados externos (MELIN, 1992; SMITH; ZEITHAML, 1999).

2.3 Perspectiva estratégica – formação de estratégias de entrada

Pela literatura, percebe-se que o envolvimento com o mercado externo deve estar explicitamente vinculado à literatura sobre pensamento estratégico, uma vez que esse implica em perspectivas de mudança ou de posicionamento da firma no mercado. As estratégias podem ser agrupadas

em duas modalidades: deliberadas e emergentes. Estratégias deliberadas são aquelas planejadas, prognosticadas e controladas pela alta gerência, enquanto as estratégias emergentes são consideradas padrões ou consistências que surgem de ações destituídas de uma intenção definida ou consciente da alta gerência (MINTZBERG; WATERS, 1985). Fazendo uma junção da literatura sobre pensamento estratégico com o tema “internacionalização”, destacam-se muitos estudos sugerindo que processos estratégicos, tanto deliberados quanto emergentes, fazem parte da entrada e do desenvolvimento em mercados internacionais (CRICK; SPENCE, 2004; HONÓRIO; RODRIGUES, 2006; MELIN, 1992; MERRILEES et al., 1998; SMITH; ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003).

Apesar de a literatura sugerir que as decisões internacionais são mais racionais e planejadas, a aprendizagem ocupa um espaço no processo e as equipes gerenciais reagem às experiências apreendidas ao longo do tempo (CRICK; SPENCE, 2004). Significa dizer que, um comportamento empresarial, de modo não planejado, expressa-se em reação às oportunidades que se expõem à organização ou aos problemas que podem surgir na forma de incidentes críticos à medida que ela se desenvolve internacionalmente. Essas considerações sugerem que o processo estratégico internacional deve apresentar um componente de adaptabilidade, ressaltando a evidência de estratégias emergentes nas atividades estrangeiras.

Argumentos nessa direção são fornecidos, reforçando que as decisões internacionais combinam estratégias deliberadas e emergentes, todavia reiterando a presença marcante da alta gerência conduzindo deliberadamente o processo internacional, principalmente na fase em que recursos financeiros e operacionais mais substanciais são empregados no processo de expansão (SMITH; ZEITHAML, 1999). Welch e Luostarinen (1993) comentam que o envolvimento com o mercado estrangeiro é mais forte quando os principais decisores estão presentes no processo estratégico internacional, o que cria uma base para a sustentação das atividades atuais e do futuro comprometimento de recursos com mercado estrangeiro. Estudo aplicado por Honório e Rodrigues (2006) na realidade brasileira confirma tais considerações teóricas, evidenciando que o processo de formação estratégica é significativamente contornado por estratégias centralizadas na alta administração, desenvolvidas por meio da racionalidade, implicando uma sequência de operações que se repetem em termos de avaliações e ajustamentos.

O processo de formação estratégica internacional se concretiza com a escolha de diversas modalidades de entrada, as quais variam em função do nível de comprometimento de recursos e da complexidade que contornam as operações internacionais. As estratégias de entrada mais simples (via exportação) envolvem níveis mais baixos de comprometimento de recursos e de complexidade, enquanto as estratégias de entrada mais avançadas (via investimento direto – aquisição, *joint venture* e projetos *greenfield*) implicam maior comprometimento de recursos e complexidade associados às operações internacionais (BUCKLEY; CASSON, 1998; ROOT, 1994; TERPSTRA; SARATHY, 2000).

Além disso, o processo de escolha estratégica também é orientado pela natureza dos relacionamentos mantidos entre os diversos participantes de uma rede de negócios, envolvendo a troca de diferentes recursos. Segundo Honório (2006), a teoria de rede pode oferecer uma nova perspectiva no processo de internacionalização, particularmente para firmas menores, cujo desenvolvimento tende a ser dependente de relacionamentos com outras firmas. Coviello e McAuley (1999) argumentam que a internacionalização das empresas na perspectiva de redes depende de um conjunto de relacionamentos, ao invés de uma vantagem competitiva específica da firma. Para Rocha et al. (2005), o papel exercido pelas *networks* é extremamente relevante na internacionalização de pequenas e médias empresas uma vez que esse arranjo pode favorecer a aquisição mais rápida do conhecimento de novos mercados e clientes.

Uma rede pode ser definida como um modelo ou metáfora que descreve um número, usualmente grande, de entidades conectadas, as quais formam sistemas de relacionamentos sociais e industriais entre diversos atores, tais como clientes, distribuidores, fornecedores e competidores (AXELSSON; EASTON, 1992). Estudos realizados enfocando a perspectiva relacional (COVIELLO; MCAULEY, 1999; JOHANSON; MATTSSON, 1987; JOHANSON; VAHLNE, 1992) apontaram que a internacionalização resultou da interação, do desenvolvimento e da manutenção de relacionamentos interfirmas, ao longo do tempo. Descobriu-se também que os relacionamentos em rede tornaram-se pontes para o mercado estrangeiro e propiciaram a oportunidade e a motivação para a internacionalização. Nessas pesquisas sugeriu-se que o êxito internacional dos negócios é mais dependente dos relacionamentos que ocorrem entre as firmas do que das características idiossincráticas do mercado ou da cultura.

A trajetória da firma no mercado estrangeiro, segundo comentado por Axelsson e Easton (1992), depende da posição que ela ocupa na rede. Uma firma altamente internacionalizada tem posições em muitos países e pode usá-las para uma expansão internacional posterior. Uma firma posicionada somente no mercado doméstico experimentará possibilidades mais reduzidas de usar tal posição em uma perspectiva de expansão internacional. Em termos do grau de estruturação de uma rede, Johanson e Mattsson (1987) pontuam que ele está sujeito à extensão pela qual as posições das firmas são interdependentes. As firmas em redes solidamente estruturadas são altamente interdependentes, unidas por laços fortes e possuidoras de posições bem definidas. Em redes frouxamente estruturadas, ao contrário, elas são unidas por laços fracos, e as posições que ocupam são menos bem definidas. Os laços podem ser de natureza técnica, social, informacional, econômica e legal (JOHANSON; MATTSSON, 1987).

3 METODOLOGIA

Baseando-se na perspectiva de que a internacionalização consiste em uma realidade socialmente construída, segundo argumenta Cassol et al. (2004), esta pesquisa optou pelo método do estudo de caso qualitativo (YIN, 2005), uma vez que essa metodologia permitiria aprofundar as idiossincrasias do comportamento exportador de uma indústria alimentícia mineira.

A unidade de observação da pesquisa constituiu-se de três participantes. Dois deles fazem parte da empresa exportadora: um diretor comercial e um diretor industrial. O terceiro participante, a diretora da *trading company* responsável pelas operações de exportação e importação da empresa alimentícia, foi convidado a participar da pesquisa porque se entendia ser importante estabelecer pontos de convergência e/ou divergência entre todos os depoimentos.

A técnica fundamental de levantamento de dados foi a entrevista semiestruturada, todavia documentos foram utilizados para complementar os relatos colhidos. O roteiro de entrevista foi baseado em Honório (2004) e adaptado à realidade da empresa foco do estudo. O instrumento tinha como intuito coletar dados abrangentes a respeito da percepção que os participantes do estudo possuíam sobre o comportamento exportador da empresa alimentícia, procurando investigar os aspectos facilitadores e dificultadores, associados ao incremento das exportações.

A primeira parte do roteiro de entrevista traçava o perfil da empresa, coletando dados acerca das suas características gerais, bem como da sua formação e

desenvolvimento. A segunda parte abrangia a consideração de aspectos que motivaram a realização de negócios internacionais. A terceira parte investigava aspectos específicos sobre o processo de entrada no mercado estrangeiro (características gerais, mecanismos de entrada, conhecimento do mercado, comprometimento de recursos), seguido dos fatores estratégicos de internacionalização (escolha do produto e do mercado-alvo, objetivos e metas traçadas para o mercado-alvo, plano de marketing estabelecido e desempenho das operações). Os fatores estratégicos complementavam-se com a abordagem de aspectos relacionais, sendo que a identificação de parceiros domésticos e internacionais, as linhas gerais sobre o processo de interação da empresa e seus parceiros, os profissionais envolvidos no processo, eram alguns os tópicos abordados nessa parte. A última parte consistia de itens que levantavam informações sobre as atividades atuais de exportação da empresa, tendo em vista a análise do nível de comprometimento de recursos com as operações, do grau de estruturação da firma em suas relações internacionais e do desenvolvimento de relacionamentos da empresa com seus parceiros.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente, de modo que uma matriz temática de análise pudesse ser elaborada para fins de confrontação e comparação dos dados (MILES; HUBERMAN, 1994). Esse procedimento permitiu a construção de uma descrição pormenorizada dos facilitadores e dificultadores do comportamento exportador da empresa pesquisada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES

4.1 Características gerais da empresa alimentícia

A empresa pesquisada foi fundada em 1967, destinando suas atividades comerciais para a seleção e o empacotamento de grãos e farináceos. Tratava-se de uma empresa familiar que, basicamente, comprava feijão, arroz, milho de pipoca (grãos), farinha de milho e farinha de mandioca (farináceos) no atacado e, empacotava-os para serem revendidos no varejo. Com cerca de 200 empregados, atuava em três segmentos de mercado: atacadista, varejista e governamental. O mercado externo sempre foi considerado pela empresa como secundário e não era tido como um dos segmentos de negócio devido à pequena participação no seu faturamento.

Em 2006, deu-se início à transição dos seus negócios para uma outra empresa, gerida pelos filhos dos proprietários, os quais assumiriam toda a carteira de clientes da empresa, inclusive as marcas comercializadas e seus

ativos, como máquinas e equipamentos. Em abril de 2008, a empresa, sob nova direção e controle, encerrou suas atividades de comercialização nos mercados de atacado e varejo, mantendo apenas os contratos ainda ativos de fornecimento para o mercado governamental.

4.2 Comportamento exportador da empresa alimentícia: motivações e trajetória

A empresa possuía um histórico de atuação regional até que, em 1990, decidiu expandir seus negócios para fora do Brasil. As atividades de exportação iniciaram-se em 1991 depois da visita do diretor industrial à Bolívia em 1990. Para esse dirigente, a atuação no mercado externo era considerada uma forma de progredir os negócios da empresa. Devido ao relacionamento formado com um agente de negócios na Bolívia, a empresa realizou, com esse país, operações de importação de feijão em sacas e exportação de produtos alimentícios diversos. A empresa chegou a abrir um escritório na Bolívia, buscando mais oportunidades de negócios tanto para a importação quanto para a exportação. Contudo, os negócios não duraram muito tempo porque o governo boliviano em 1994 impediu a saída de divisas para o pagamento das importações. Como a empresa havia exportado para a Bolívia, ficou sem receber suas exportações decidindo, em função da insegurança, encerrar as atividades nesse mercado. A empresa ficou, então, com uma operação de câmbio em aberto junto ao Banco Central brasileiro. Como não tomou as medidas necessárias na época para regularizar tal situação, acabou perdendo o registro de exportador e importador, ficando impossibilitada de operar diretamente suas operações de exportação.

É interessante observar a existência de intenções claras da empresa em comprometer recursos com o mercado internacional, denotando uma motivação pró-ativa orientada para a percepção de que as vendas internacionais poderiam representar uma fonte potencial de maiores lucros (CZINKOTA, 2001). Entretanto, fatores não controláveis associados à política governamental do mercado-alvo pressionaram a continuidade das atividades da exportadora brasileira, demandando um longo tempo para posteriores modificações substanciais nas suas estratégias orientadas para o mercado estrangeiro (ZOU; STAN, 1998), confirmando a argumentação da literatura de que fatores externos dessa natureza podem impedir a abertura de novos caminhos (CZINKOTA, 2001).

Em 2003, após negociações com um empresário angolano apresentado por uma pessoa de relacionamento dos diretores, a empresa decidiu retomar suas atividades

no mercado externo. As atividades foram efetivamente reiniciadas em 2004 com a remessa de um container de mercadorias diversas para Angola. Foi a partir dessa operação que as exportações passaram a ser efetuadas por uma *trading company*. A *trading* escolhida para essa atividade era especializada em importação e exportação e atuava, principalmente, com a obtenção de benefícios fiscais em operações de importação. Oferecia serviços de consultoria em comércio exterior e operava também com importações próprias para a revenda no mercado interno. A empresa alimentícia repassava seus produtos para essa *trading* com o preço de venda na exportação já definido. A *trading* não lucrava com a operação de compra e venda dos produtos, mas tinha um percentual de comissão para realizar as exportações da empresa alimentícia. Ao todo foram realizados seis embarques para Angola, sendo o último efetuado em julho de 2006. O objetivo da empresa para suas operações em Angola era a criação de um novo negócio, não por meio de exportações, mas da implantação de uma planta produtiva em Luanda para fins de processamento de produtos que seriam enviados em sacas de 60 kilos.

Ainda em 2006, ocorreu a primeira e única operação de exportação para a Arábia Saudita. O importador árabe foi apresentado à empresa por um escritório de advocacia que intermediava negociações entre empresas brasileiras e estrangeiras. Por intermédio desse negócio, foi firmado um contrato de exclusividade de distribuição comercial dos produtos da empresa no mercado árabe, com vigência de 2 anos. Porém, não houve novas exportações porque o importador árabe solicitou algumas modificações nos produtos, principalmente nas embalagens, mas a empresa pesquisada não se mostrou disposta a acatar tal solicitação sob a alegação de que a demanda era pequena e os investimentos necessários para esse fim seriam altos.

A empresa realizou várias exportações para Portugal, tendo a última ocorrida em maio de 2006. As exportações sempre foram efetuadas por *trading companies* contratadas pelo importador português para remeter os produtos que ele adquiria no mercado brasileiro. Esses produtos eram todos consolidados em um único container de cada vez. Entre 2005, 2006 e 2007, a empresa também vendeu produtos para uma outra *trading* brasileira que os exportava para a Inglaterra, em conjunto com produtos de outras empresas nacionais.

O comportamento exportador da empresa pesquisada, portanto, apresenta-se bem inconstante, sem que ações de continuidade fossem estabelecidas para consolidar o relacionamento com os parceiros domésticos

e internacionais. Em termos do modelo de Uppsala, o comportamento da empresa se enquadra entre aquelas que são iniciantes em atividades internacionais e que contam com poucos recursos para investir no exterior. Usualmente, empresas nesse estágio buscam mercados que sejam estáveis e homogêneos ou outros mercados em condições semelhantes, de modo que possa generalizar sua experiência (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Entretanto, as experiências obtidas com a exportação para diversos países não foram suficientes para se transformarem em aprendizado, de modo que as motivações em prol da sustentação internacional se tornassem pró-ativas e diretamente associadas à definição de suas estratégias de internacionalização (CZINKOTA, 2001; HONÓRIO; RODRIGUES, 2006).

Conforme pontuado por um dos diretores da empresa, "... a escolha dos mercados externos se dava fundamentalmente pela potencialidade de realização de negócios...". O depoimento colhido na *trading* confirma esse relato quando foi apurado que os negócios internacionais eram realizados em função de uma "... questão de oportunidade...". Enfim, as escolhas de negócios no exterior eram realizadas pelo sentimento daquele dirigente de que os países estavam precisando dos seus produtos, sem que para isso ocorresse a elaboração de um planejamento de *marketing* ou de pesquisas de mercado.

A mesma situação parece ter ocorrido quanto à escolha do modo de entrada no exterior, no caso a exportação por meio de um intermediário comercial (*trading company*). Os relatos levantados permitiram compreender que esse modo de entrada foi escolhido por conveniência e que a *trading* selecionada para realizar as operações de exportação se deu por essa ter sido aquela que estava oferecendo o serviço no momento oportuno. Por meio de um desses relatos, entendeu-se que se outra *trading* tivesse oferecido tal serviço, a exportadora aceitaria também. É interessante aqui ressaltar Castro (2003, p. 57) quando esse autor afirma que "o agente de exportação não exerce qualquer influência para definir se uma exportação será direta ou indireta". Argumenta que isso ocorre devido ao fato de o agente intermediário não caracterizar participação mercantil na operação comercial. Esse, talvez, tenha sido um forte motivo para a escolha de um intermediário. Além disso, acrescenta-se a impossibilidade da empresa operar diretamente suas atividades de exportações, uma vez que havia perdido o registro de exportador e importador devido ao não fechamento do câmbio junto ao Banco Central, em decorrência de não pagamentos da Bolívia.

A empresa não possuía nenhum conhecimento prévio sobre os mercados estrangeiros para onde destinava

seus produtos em termos de padrões culturais, estrutura do mercado, clientes, métodos de *marketing*, instituições etc. As informações sobre o mercado externo eram obtidas por meio de viagens realizadas ao exterior, cujo conhecimento era adquirido à medida que as exportações iam acontecendo. A empresa quase não comprometia recursos com o mercado estrangeiro. Os recursos disponibilizados ocorriam em função das viagens que os diretores realizavam aos países, a fim de conhecerem a estrutura das empresas dos importadores. Ainda assim, isso foi feito apenas na Bolívia e Angola. Apurou-se que, na medida em que os negócios no exterior fossem se mostrando rentáveis, dando retorno para a empresa, haveria disposição em fazer investimentos. Foi relatado que "... isso tudo era uma coisa que ia acontecer ao longo do processo, na proporção em que ele fosse tendo sucesso...". Contudo, como os retornos financeiros de curtos e médios prazos com as exportações não foram satisfatórios, na opinião do diretor comercial, a empresa não chegou a dedicar recursos essas atividades. O diretor industrial, no entanto, acredita que a empresa ganhou muito com as exportações, não em termos financeiros, mas com o aprendizado.

Não obstante um dos dirigentes salientar que a empresa ganhou aprendizado com as operações de exportação, essa prerrogativa por si só não é suficiente para a sustentação dos resultados dos negócios estrangeiros, uma vez que as decisões internacionais requerem a consideração de um conjunto de componentes empresariais (CABRAL; SILVA JÚNIOR, 2006). A literatura tem demonstrado que, além da experiência internacional e das aspirações/expectativas gerenciais, o desempenho exportador é fortemente influenciado por outros fatores internos à firma, entre eles o nível de comprometimento de recursos e as estratégias de *marketing* internacional (CAVUSGIL; NEVIN, 1981; CAVUSGIL; ZOU, 1994; CHRISTENSEN et al., 1987; FERRAZ; RIBEIRO, 2002; WOOD; ROBERTSON, 1997). Esses elementos não parecem ter contornado as decisões da empresa alimentícia em prol das suas atividades internacionais.

A motivação da empresa para se internacionalizar relacionava-se à busca por estabilidade de mercado e a uma alternativa de resposta às flutuações do mercado interno. Conforme relatado, "... era uma forma de progredir e encontrar uma segurança maior, porque variando o mercado interno a gente tinha uma opção, poderia ter uma opção no mercado externo que pudesse dar uma segurança maior no contexto de comercialização da empresa"

Em síntese, os estímulos à exportação para a empresa pesquisada estavam relacionados: à idéia dos diretores de

que seus produtos estavam adaptados ao mercado externo; às informações obtidas pela rede de relacionamentos de que havia boas oportunidades nos mercados a serem trabalhados; e à possibilidade de auferir bons lucros com a atividade exportadora. Sendo assim, estimulada por seus parceiros (relacionamentos e empresários no exterior), a empresa lançou-se ao exterior guiada apenas pelas observações feitas pelos diretores durante as visitas realizadas à Bolívia e a Angola. Esses motivos corroboram Czinkota (1982) quando esse autor argumenta que, em estágios iniciais, as motivações das empresas para a internacionalização estão voltadas para o produto e a lucratividade. Ainda, conforme a classificação de Czinkota (2001), sobre o comportamento exportador pró-ativo e reativo, o da empresa pesquisada mostra-se mais reativo, ou seja, resultante da resposta e adaptação à mudanças impostas pelo ambiente externo, seja ele doméstico ou internacional.

4.3 Comportamento exportador da empresa alimentícia: fatores estratégicos

Segundo dados colhidos nas entrevistas, a empresa exportadora pesquisada não possuía estratégias deliberadas para iniciar as suas atividades de exportação. Ao contrário, a intenção era elaborá-las à medida que os negócios no exterior fossem transcorrendo. Esse posicionamento confirma parte da literatura sobre gestão internacional quando se argumenta que o comportamento empresarial internacional pode se manifestar de modo não planejado, em reação às oportunidades ou problemas surgidos à medida que a firma se desenvolve internacionalmente (CRICK; SPENCE, 2004). Entretanto, outros estudos, tanto internacionais quanto nacionais, sugerem que a alta gerência conduz deliberadamente o processo estratégico internacional, principalmente no que se refere ao comprometimento de recursos financeiros e operacionais mais substanciais (SMITH; ZEITHAML, 1999) e, que as estratégias definidas para esse fim são desenvolvidas por meio da racionalidade, implicando uma sequência de operações iterativas de avaliações e ajustamentos contínuos (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006). Foi informado que ocorreram discussões com os parceiros internacionais apenas sobre os produtos que seriam exportados e sobre a potencialidade dos mercados-alvo, confirmando os argumentos sobre o papel que as *networks* ocupam, fundamentalmente para pequenas e médias empresas, como fontes de suprimento de informação a respeito de novos mercados e clientes (ROCHA et al., 2005).

Não havia um plano de *marketing* formal estabelecido para a penetração no mercado estrangeiro, mas apenas uma noção estratégica. Essa noção implicava a entrada no mercado externo por meio da utilização de agentes intermediários e de parcerias com empresários locais que já tivessem os canais de venda e distribuição estruturados, para então vislumbrar a possibilidade de utilizá-los. Dessa forma, a escolha da estratégia de entrada e os relacionamentos mantidos com os agentes e empresários no exterior se constituíam em elementos importantes para o processo internacional da empresa pesquisada. Conforme salientado por Honório e Rodrigues (2006), o processo de formação estratégica internacional se concretiza com a escolha de diversas modalidades de entrada no mercado externo, as quais variam em função do nível de comprometimento de recursos e da complexidade inerentes as operações internacionais. Como a empresa pretendia realizar as suas operações de modo menos complexo e com o menor dispêndio possível de recursos, a estratégia mais adequada seria por meio de um intermediário, no caso, uma *trading company*.

Constata-se, também, que o comportamento estratégico da empresa pesquisada baseou-se mais nos relacionamentos formados com os parceiros internacionais do que em alguma característica organizacional específica ou vantagem competitiva que ela possuía (COVIELLO; MCAULEY, 1999; JOHANSON; VAHLNE, 1992; SHARMA; JOHANSON, 1987). A identificação dos parceiros (locais e estrangeiros) envolvidos na exportação foi estabelecida por contatos pessoais, conversas e informações transacionadas dentro da rede de relacionamentos da empresa. Em linhas gerais, essa interação levou a exportadora a realizar algumas adaptações no seu processo de comercialização estrangeira, principalmente no que se referia à escolha dos produtos mais adequados a serem transferidos para o exterior. Outro fator que vincula ainda mais os relacionamentos à estratégia da empresa exportadora, dizem respeito ao modo como ocorria a interação entre a firma e os seus parceiros diretos. Apenas os diretores da empresa mantinham um relacionamento com os empresários estrangeiros, sendo esse realizado por intermédio de visitas entre si, além de contatos por e-mail e telefone. Para os entrevistados, o papel desempenhado pelos parceiros diretos nas exportações da empresa foi muito importante, pois ele funcionou tanto como um impulsionador de mudanças quanto um modelador de comportamentos. Significa dizer que a empresa tende a

se tornar mais organizada se perceber que o seu parceiro também for mais organizado.

Torna-se relevante evidenciar que as razões e motivações da exportadora para a escolha dos parceiros domésticos e internacionais foram totalmente reativas, aproveitando novamente a classificação de Czinkota (2001), sobre os motivos que impulsionam uma firma em direção ao mercado estrangeiro. A utilização do parceiro doméstico (*trading company*) para realizar as operações de exportação, por exemplo, deveu-se à pressões externas, uma vez que a exportadora não mais possuía cadastro junto aos órgãos governamentais para poder efetuar-las de modo direto. O mesmo se deu com a escolha dos parceiros no exterior, que pareciam ser selecionados sem levar em consideração critérios específicos claramente definidos. De acordo com o diretor comercial da exportadora

[...] o objetivo seria a gente conseguir fazer a venda direta, mais tinha a questão burocrática que nos impedia de fazer a exportação direta, o que nos levou à utilização de uma *trading*... No exterior, dentro de uma rede de contatos, aquele parceiro era escolhido porque parecia o mais indicado para trabalhar com os nossos produtos lá fora.

Os entrevistados informaram que os laços mantidos com os parceiros no exterior eram fundamentalmente de caráter social, informacional e econômico (JOHANSON; MATTSSON, 1987). Eles eram frouxamente mantidos porque não se baseavam em vantagens específicas de modo a criar uma relação de interdependência entre eles. Conforme comentado, os parceiros não faziam investimentos altos para a manutenção do relacionamento, ou até mesmo para ampliar a rede de interações. Enfim, não havia integração comercial entre os parceiros, pois os objetivos não eram comuns. No caso da *trading*, o laço era meramente legal, fundamentado em uma relação contratual (JOHANSON; MATTSSON, 1987). A diretora da *trading* afirmou que, ao ficar sabendo que a empresa pesquisada estava buscando um intermediário para fazer as operações de exportação “... os nossos captadores entraram em contato, explicaram como era o nosso trabalho, como funcionava, e foi interessante e assim tudo começou”. Isso sugere que não houve uma preocupação por parte da empresa pesquisada em buscar parceiros locais que pudessem contribuir efetivamente para os seus objetivos, mas sim encontrar aqueles que realizassem apenas uma fase da operação que ela se percebia impossibilitada de fazer diretamente.

4.4 Comportamento exportador da empresa alimentícia: descontinuidades

Percebe-se que os motivos que levaram a empresa pesquisada a realizar exportações foram externos, associados principalmente à formação de relacionamentos com parceiros domésticos e internacionais e às expectativas gerenciais de obter lucros no exterior. Em decorrência disso, o comportamento da exportadora mostrou-se bastante instável. Quando surgia uma empresa estrangeira disposta em comercializar os seus produtos no mercado local, ela se prontificava a atender, mostrando amplo interesse no negócio. Mas tão logo as operações se iniciavam e passavam a requerer maior comprometimento de recursos, ela recuava e começava a colocar empecilhos para a continuidade das operações.

Pelos dados colhidos conseguiu-se entender que as exportações eram bem sucedidas quando havia a presença física de um representante da empresa no exterior, atuando junto ao importador para exercer maior controle sobre as operações. Esse controle era necessário porque a empresa, além de transferir seus produtos ao importador, também obtinha ganhos com a comercialização dos produtos no exterior uma vez que praticava subfaturamento de preços para facilitar o processo de transferência. Além disso, a empresa exportava na modalidade de 'pagamento remessa sem saque', ou seja, sem qualquer garantia ou documento de cobrança a prazo. Essa forma de atuar, sem estabelecer critérios compensatórios, fez com que a empresa obtivesse prejuízos em suas operações internacionais, como foi o caso do não regresso das divisas da Bolívia e de Angola. Para os outros mercados estrangeiros que atendeu, apesar de embarques de menor valor, a empresa não teve problemas dessa ordem, tendo recebido os valores dos produtos exportados. Todavia, os problemas nesses mercados foram de outra natureza, relacionados à indisponibilidade da empresa em fazer adaptações necessárias aos seus produtos e à má qualidade dos mesmos, uma vez que apresentavam validade inferior à informada na embalagem.

Um aspecto importante que decretou a não continuidade das operações de exportação foi a incapacidade ou ansiedade dos dirigentes da empresa de pensar em longo prazo. Esses sentimentos estão na contramão dos pressupostos do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), que determinam uma relação direta entre investimentos feitos em prol da internacionalização e do grau de conhecimento, que se obtém incrementalmente do mercado-alvo. A necessidade

da empresa de obter retornos rápidos, para compensar os investimentos comprometidos com as operações de exportação fez com que seus dirigentes pressionassem os empresários no exterior, levando-os a interromperem as atividades. Essa orientação gerencial denota que as motivações internacionais da exportadora se posicionavam em um estágio inicial, uma vez que a literatura coloca o desejo de lucratividade como um dos fatores que sobressai nessa fase dos negócios internacionais (CZINKOTA, 1982).

Outro aspecto diz respeito à incapacidade de empresa em controlar efetivamente suas operações de exportação. Uma experiência mal sucedida com Angola ilustra esse aspecto. Havia surgido uma possibilidade de formar uma parceria com um empresário local angolano, apresentado à exportadora por um terceiro. Após a celebração do acordo, a empresa exportadora transferiu produtos próprios e de terceiros a esse empresário angolano, porém sem qualquer garantia de recebimento. Acrescenta-se que a remessa de produtos de terceiros, adquiridos no Brasil por meio de pagamento à vista superava a dos produtos próprios da exportadora. Como o processo de vendas no mercado angolano não decolava, agentes brasileiros foram enviados para auxiliar no processo de venda dos produtos exportados ao empresário africano. Os agentes brasileiros conseguiram realizar as vendas no mercado angolano, porém sem muitas garantias de pagamento. O empresário africano, por sua vez, não recebendo o pagamento das vendas feitas pelos agentes brasileiros no mercado local, deixou de remeter pagamento à exportadora brasileira.

Pelo conjunto dos aspectos que caracterizam as descontinuidades identificadas anteriormente, denota-se que as decisões internacionais da empresa alimentícia pesquisada foram mais relevantemente motivadas por fatores externos do que internos, segundo classificação de Leonidou (1995). Observa-se que a empresa exportadora procurava solucionar os problemas que iam surgindo com as atividades internacionais, porém esse processo parecia contornado por ações mais emergentes do que deliberadas, uma vez que se mostravam fortemente susceptíveis às contingências dos mercados estrangeiros onde atuava. A exportadora parecia orientada para os negócios internacionais em termos de aspirações e expectativas gerenciais, entretanto não mostrava reunir outras características organizacionais importantes para o desempenho exportador, por exemplo, experiência internacional, comprometimento de recursos e estratégias de marketing internacional (CAVUSGIL; NEVIN, 1981;

CAVUSGIL; ZOU, 1994; CHRISTENSEN et al., 1987; FERRAZ; RIBEIRO, 2002; WOOD; ROBERTSON, 1997). O relato da diretora da *trading company*, contratada pela empresa alimentícia, reforça essa constatação. Essa dirigente afirma que não entendia muito bem como os negócios da empresa pesquisada eram realizados, comentando que sua *trading* foi contratada apenas para "... pegar a mercadoria e colocá-la nas mãos do comprador". Ela acredita que poderia ter contribuído para alavancar os negócios da empresa pesquisada se tivesse mais informações de como estavam estruturadas as suas operações e, se a contratante tivesse mostrado interesse em aproveitar o conhecimento que a contratada possuía de negócios internacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela análise dos resultados foi possível perceber que a empresa pesquisada não conseguiu obter melhores resultados em suas atividades internacionais por alguns fatores importantes:

- A contratação da *trading company* foi apenas para realizar atividades administrativas, por exemplo, realização das operações de câmbio, registro de exportação e importação, contratação de despachante aduaneiro, utilização do SISCOMEX (programa voltado para o controle das atividades de comércio exterior no Brasil). Em outras palavras, não foi determinado ao parceiro doméstico focar na exportação, mas sim na obtenção dos benefícios tributários associados às operações de importação. Não era intenção estratégica de a empresa selecionar um parceiro para, além de realizar suas operações de exportação, localizar novas oportunidades de negócios no exterior, prospectar mercados para seus produtos e trabalhar em conjunto visando troca de conhecimento.
- O interesse para efetivar investimentos incrementais no exterior ou comprometer recursos com as operações de exportação não se fazia presente, mas sim para auferir lucros imediatos com essas operações e depois decidir como seria o envolvimento com o mercado estrangeiro. As aspirações e expectativas gerenciais da empresa com a possibilidade de obter lucros com as operações de exportação não se mostraram inadequadas, contudo esse aspecto não vinha acompanhado de certas características organizacionais importantes para o desempenho exportador, por exemplo, experiência internacional, comprometimento de recursos e estratégias de marketing internacional.

- A motivação para realizar operações no exterior se deu somente em função do "sentimento" que seus dirigentes tinham de que fazer negócios internacionais seria uma boa alternativa para a ampliação de lucratividade. Em nenhum momento, a empresa demonstrou interesse ou preocupação de enviar um especialista aos mercados-alvo de seu interesse, visando desenvolver análises mais criteriosas da localidade, identificar parceiros potenciais ou estreitar relacionamentos com aqueles previamente formados. Uma constatação disso é o fato de ela remeter aos mercados estrangeiros produtos diversos de outras empresas brasileiras e não apenas os seus próprios.

Em síntese, conclui-se que os relacionamentos mantidos pela empresa com os seus parceiros, tanto no mercado doméstico quanto internacional, eram fracos e pouco intensos, voltados fundamentalmente para a obtenção de ganhos econômicos do que para a construção e consolidação de mercados consumidores dos seus produtos. Considera-se, ainda, que a empresa não possuía qualquer orientação em relação à elaboração e implementação de estratégias deliberadas, estando suas estratégias mais ligadas a contingências ou incidentes ocorridos, tanto no Brasil, quanto no exterior. Nesse sentido, as motivações em prol da continuação dos negócios estrangeiros eram de ordem mais reativa, possibilitando a experimentação de uma série de fracassos nas exportações.

6 REFERÊNCIAS

- AABY, N. E.; SLATER, S. F. Management influences of export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. **International Marketing Review**, Bradford, v. 6, n. 4, p. 7-26, 1989.
- AXELSSON, B.; EASTON, G. **Industrial networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.
- CABRAL, J. E. O.; SILVA JÚNIOR, L. A. Sucesso exportador: influência da orientação estratégica, atitude e capacidade gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 142-167, 2006.

- CASSOL, G. M.; ALPERSTEDT, G. D.; LEITE, A. L. S. Aspectos restritivos à exportação: um estudo exploratório em três setores da economia catarinense. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- CASTRO, J. A. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. 5. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- CAVUSGIL, S. T.; NEVIN, J. R. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 18, n. 1, p. 114-119, 1981.
- CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p. 1-21, 1994.
- CHRISTENSEN, C. H. et al. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 18, n. 3, p. 61-77, 1987.
- COVIELLO, N. E.; MCAULEY, A. Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical of research. **Management International Review**, Wiesbaden, v. 39, n. 3, p. 223-256, 1999.
- CRICK, D.; SPENCE, M. The internationalization of 'high performing' UK high-tech SME's: a study of planned and unplanned strategies. **International Business Review**, v. 20, p. 1-19, 2004.
- CZINKOTA, M. R. **Export development strategies: US promotion policy**. New York: Praeger, 1982.
- _____. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 187-215, 2003.
- FERRAZ, G. T.; RIBEIRO, F. J. Um levantamento de atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras: resultados de pesquisa de campo com 460 empresas brasileiras. In: BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro, 2002.
- HONÓRIO, L. C. **Determinantes organizacionais, motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras do setor de manufatura**. 2004. Projeto de Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- _____. **A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- HONÓRIO, L. C.; RODRIGUES, S. B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, p. 86-98, 2006.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. **International Studies of Management and Organization**, White Plains, v. 17, n. 1, p. 34-48, 1987.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- _____. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, Stockholm, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, Oxford, v. 5, p. 305-322, Oct. 1975.
- KATSIKEAS, C. S. Ongoing export stimulation: differences between regular and sporadic exporters. **International Marketing Review**, Bradford, v. 13, n. 2, p. 4-19, 1996.
- LEONIDOU, L. C. Export stimulation research: review, evaluation and integration. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 133-156, 1995.

- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 98-118, 1992.
- MERRILEES, B. et al. Serendipity, leverage and the process entrepreneurial internationalization. **Small Enterprise Research**, Sussex, v. 6, n. 2, p. 3-11, 1998.
- MILES, B. M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. London: Sage, 1994.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- ROCHA, A. et al. Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudo de casos no setor de software. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SMITH, A. D.; ZEITHAML, C. The intervening hand: contemporary international expansion of the regional bell operating companies. **Journal of Management Inquiry**, v. 8, n. 1, p. 34-64, Mar. 1999.
- SPENCE, M. International strategy formation in small Canadian high-technology companies: a case study approach. **Journal of International Entrepreneurship**, Newbury Park, v. 1, p. 277-296, 2003.
- TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. New York: Thomson South Western, 2000.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. Internationalization: evolution of a concept. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. N. (Ed.). **The internationalization of the firm: a reader**. London: Academic, 1993.
- WOOD, V. R.; ROBERTSON, K. R. Strategic orientation and export success: an empirical study. **International Marketing Review**, Bradford, v. 14, n. 6, p. 424, 1997.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookmam, 2005.
- ZAHRA, S. A.; CORRÍ, J. S.; YU, J. Cognition and entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, v. 20, p. 1-18, 2004.
- ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, Bradford, v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.