

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DE PRODUTOS DE MAIOR VALOR AGREGADO DA INDÚSTRIA MADEIREIRA

Autoria: Luis André Wernecke Fumagalli, Jansen Maia Del Corso, Wesley Vieira da Silva

RESUMO

Na conjuntura atual, em um cenário mais turbulento e excessivamente competitivo, percebe-se que as empresas nacionais buscam maior competitividade para atender às novas exigências de um mundo globalizado. Este artigo tem por objetivo principal caracterizar e mensurar o grau de internacionalização das empresas brasileiras do setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira, a partir de um estudo multi-casos. Paralelamente, é feita uma análise do processo de internacionalização utilizado, com a descrição das principais dificuldades encontradas e das respectivas soluções adotadas durante a sua implementação. Observou-se que, apesar do grau de internacionalização apurado ser relativamente elevado, o processo de internacionalização não aconteceu de maneira estruturada e sim de acordo com a conveniência das empresas pesquisadas. Pode-se verificar ainda a ausência de práticas administrativas e estratégicas nas ações das empresas, o que as torna vulneráveis em relação às flutuações de mercado e cambiais. Foram pesquisadas 10 empresas do setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira nacional, selecionadas de acordo com a sua relevância para o setor, para que a amostra possa representar suficientemente toda a população. A forma de estudo é exploratória e a estratégia de pesquisa é qualitativa. No que se refere aos procedimentos de coleta de dados, este estudo utiliza a pesquisa bibliográfica e documental para a obtenção de informações que atendam satisfatoriamente aos objetivos pretendidos por este estudo. Os resultados obtidos comprovam a consistência da fórmula criada a partir dos pressupostos teóricos, revelando tendências importantes quanto ao processo de internacionalização, estrutura organizacional e tecnologia empregados na indústria, os quais podem ser aplicados a outros campos de estudo em Administração.

1 INTRODUÇÃO

Os novos paradigmas financeiros, comerciais e tecnológicos demandam, muitas vezes, a reestruturação das economias nacionais e a integração com as políticas públicas para estimular o desenvolvimento da indústria. O entendimento das relações complexas presentes na fase atual da dinâmica capitalista mundial pode contribuir para que o crescimento do país seja alcançado em sua plenitude. Desta forma, seria possível gerar desenvolvimento local sustentado, fixar os habitantes em suas próprias regiões e microrregiões, dar-lhes as condições necessárias para o sustento de suas atividades e promover o progresso econômico do país.

Tornar uma empresa internacional é um processo intrincado que demanda conhecimento de mercado, engajamento, coragem, cultura e, principalmente, um líder visionário e inspirador. A procura por novas fontes de renda e a exploração de novos mercados são fortes motivadores, mas podem implicar transformações radicais em toda a organização na busca pela adaptação ao contexto mundial. Este processo exige, muitas vezes, um grande aporte de recursos financeiros e materiais e o retorno sobre o investimento nem sempre ocorre no tempo esperado. Assim, a estratégia e o desenvolvimento de competências assumem um papel primordial para que o processo de internacionalização contribua para o sucesso organizacional.

A internacionalização de empresas brasileiras tem crescido significativamente de acordo com pesquisas realizadas pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD) e os resultados oriundos desse processo promovem o

fortalecimento das organizações, geram divisas, melhoram a distribuição de renda e aumentam a oferta de empregos (UNCTAD, 2007). Os ganhos para a sociedade são incontestáveis. Contudo, trata-se de um tema muito vasto e complexo, que traz uma série de desafios, ameaças e riscos.

Percebe-se, então, que a indústria de madeira processada mecanicamente tem voltado sua produção para o mercado internacional, agregando valor ao produto e desenvolvendo-se tecnologicamente ao longo dos últimos 20 anos. Isto se deve, principalmente, ao intenso processo de globalização e por entender que um desempenho de sucesso em mercados internacionais é a chave para alcançar maior competitividade e representa uma medida preventiva contra a eventual estagnação do mercado brasileiro.

Esta modificação no foco do mercado local para o mundial acarretou mudanças profundas e significativas na modelagem estratégica das empresas. Passaram de simples serrarias, onde atuavam como meros fornecedores de matéria-prima num processo praticamente extrativista, para indústrias exportadoras de produtos de alto valor e tecnologia agregados, que são enviados para os mais diversos países. O ramo de Produtos de Maior Valor Agregado (PMVA) surgiu de um movimento dos produtores de madeira serrada e de compensado na busca de melhores mercados e de maiores ganhos, obtidos através do beneficiamento da madeira para fabricar, principalmente, pisos de madeira sólida, portas, *decks*, molduras, EGP (*Edge Glued Panels*) ou painéis colados lateralmente, móveis e seus componentes.

Neste artigo são pesquisadas algumas das principais empresas fabricantes de PMVA. Foram selecionadas duas firmas representantes de cada produto, de acordo com a relevância na exportação de produtos florestais apontada por indicadores oficiais (MDIC, 2007) e setoriais (ABIMCI, 2007). Foi possível constatar também, durante a seleção da amostra, que as empresas pesquisadas foram apontadas como referência por suas pares, por compradores e pelas publicações especializadas do setor. O segmento de molduras foi excluído da pesquisa em função da sua inatividade desde 2006, tendo seus fabricantes migrado para painéis colados lateralmente ou componentes diversos, perdendo significado para as pretensões desta pesquisa.

Em comparação com outros mercados tradicionais nos quais o Brasil atua há tempos, como Europa, América Central, Oriente Médio e outros menos significativos, o crescimento não teria sido tão robusto. Basicamente, o fator-chave foi o mercado americano, pois beneficiou vários países produtores de madeira e propiciou o aparecimento de novos potenciais competidores, como China, Rússia e vários países provenientes do leste europeu.

Na busca da determinação do grau de internacionalização das empresas fabricantes de PMVA e do entendimento do processo por elas adotado, a presente pesquisa procura norteá-lo com base na internacionalização do ponto de vista estratégico com foco no incrementalismo lógico definindo por Quinn (1981, 1989).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Fernandez e Nieto (2005) a internacionalização é o processo estratégico mais complexo que uma empresa pode adotar. A busca por mercados internacionais é um processo incremental repleto de fatores internos, externos e competitivos que podem incentivá-lo ou inibi-lo, cuja iniciativa parte da alta direção da empresa, como indicam Chetty e Hamilton (1993), Cavusgil e Zou (1994) e Coviello e McAuley (1999). Para compreendê-lo melhor são apresentados a seguir alguns conceitos relacionados a internacionalização e ao seu valor estratégico.

2.1 O Incrementalismo Lógico

O incrementalismo é uma abordagem surgida da necessidade de superar as limitações dos sistemas de planejamento estratégico formais e da abordagem cultural. Encontra-se melhor adaptada à dinâmica dos processos estratégicos atuais, nos quais a estratégia surge de subsistemas estratégicos de maneira organizada, incremental e oportuna, gerando coesão em torno da mesma. É uma técnica de gestão efetiva, pró-ativa e com o propósito claro de integrar e aprimorar os aspectos analíticos e comportamentais da formulação da estratégia (QUINN, 1989).

Existem algumas variáveis comuns às organizações que são, no mínimo, tão importantes quanto o posicionamento de mercado e a alocação de recursos, por exemplo. Os mais citados são: a estrutura organizacional ou o estilo básico de gestão; as relações com o governo ou outros grupos externos; aquisição, venda ou práticas de controle divisional; postura e relações internacionais; capacidade de inovação ou motivações pessoais afetadas pelo crescimento; relações profissionais e de trabalho a partir de mudanças nas expectativas sociais e valores; e ambientes tecnológicos passados ou futuros.

Poucas dessas variáveis são mensuráveis quantitativamente ou analisáveis financeiramente, e são denominadas subsistemas. Empresas de sucesso utilizam diferentes subsistemas para a formulação da estratégia para cada classe de variáveis estratégicas. Esses subsistemas são praticamente iguais ao longo das empresas mesmo em atividades distintas e nenhum processo analítico formal pode controlar todas as variáveis estratégicas simultaneamente (QUINN, 1989). Os principais subsistemas estratégicos estão representados no esquema ilustrado na Figura 1.

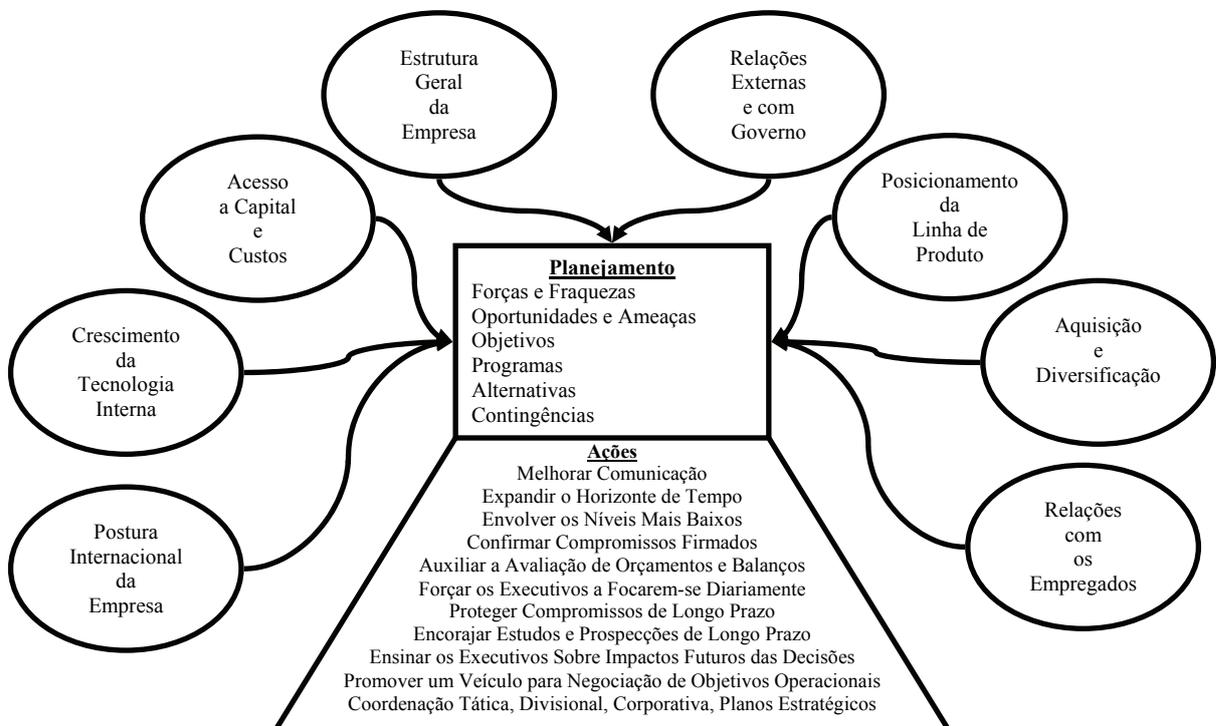


Figura 1 – As ações estratégicas geradas a partir dos subsistemas organizacionais

Fonte: Adaptado de Quinn (1981)

O incrementalismo lógico reconhece algumas realidades básicas das organizações como poder, processos políticos e sociais que estão presentes no dia-a-dia do trabalho nas empresas e que atuam e interferem nos subsistemas organizacionais de maneira independente

e concomitante. Como o incrementalismo deve ser lógico e não fragmentado, é essencial que a perspectiva e as aspirações organizacionais cooperem oferecendo direção e compromisso às ações incrementais. A intenção é explorar as competências e as características individuais para que estejam empenhadas no aumento da efetividade do planejamento estratégico nas organizações (CAMILUS, 1982).

Freqüentemente, eventos internos e externos sobre os quais essencialmente não existe controle exigem decisões urgentes que afetarão inexoravelmente a postura estratégica da empresa. Nenhuma empresa, não importa quão brilhante, racional ou imaginativa, pode antever quando, com que intensidade e qual será a natureza de eventos que precipitem modificações na estratégia. Quando estes eventos ocorrem não há tempo, recursos ou informação suficientes para uma análise estratégica formal de todas as opções possíveis e suas conseqüências. Ações tomadas subitamente causam perdas difíceis de reverter (QUINN, 1989).

Reconhecendo isso, os dirigentes tratam os eventos precipitantes de maneira incremental, tomando decisões concretas em estágios distintos ou em fases de desenvolvimento, estabelecendo testes interativos com os clientes e postergando a decisão final até o último momento possível, encorajando a participação dos níveis mais baixos da organização, tomando mais informações dos especialistas e para construir maior comprometimento com as soluções encontradas. A abordagem formal também é incremental, pois é virtualmente impossível forçar uma organização inteira a cristalizar totalmente e de maneira articulada a estratégia corporativa instantaneamente (QUINN, 1989).

O processo de internacionalização é de alto risco porque é muito mais complexo do que os processos tradicionais e depende da compreensão dos imperativos organizacionais, bem como do desenvolvimento das competências gerenciais capazes de controlar essa complexidade. A estrutura deve ser compreendida e adotada de forma clara por todos os integrantes da organização para gerar e refinar os objetivos competitivos centrais numa base de melhoria contínua, entre o nível mais alto e os níveis mais baixos da estrutura organizacional, criando uma conscientização dos objetivos nestes diferentes níveis, formando uma doutrina comum.

Pela disseminação dessa doutrina comum, os *stakeholders* conhecem seus concorrentes, aprendem a reduzir custos, discutem e melhoram suas atividades e, principalmente, aprendem porque se ganham e porque se perdem clientes e pedidos. Esse aprendizado possibilita a customização de produtos, adaptando-os ao gosto de clientes locais com preço competitivo, gerando economia global de escala para que a empresa se lance internacionalmente. Estruturas de objetivos competitivos centrais permitem que a organização assuma riscos onde outras não podem. Estas estruturas devem ser replicadas em todos os níveis da organização, com uma compreensão profunda dos riscos críticos na sua implementação e de como evitá-los (CHATTERJEE, 2006).

O desenvolvimento de competências deve não apenas reduzir os riscos, mas contribuir para que haja um impacto positivo no resultado final. As competências são conjuntos interligados de atividades que atingem um objetivo central específico e o seu correto mapeamento fornece absoluta clareza sobre o que precisa ser feito para alcançá-lo. A chave para o sucesso está no desenvolvimento de um cenário comum, como parte da doutrina comum da organização, permitindo que a empresa faça seu planejamento em tempo real.

A chave para evitar riscos está em saber se a empresa está ganhando ou perdendo antes que ocorram danos significativos ao negócio, controlando o que deve e não o que pode ser feito. Os sistemas de controle não devem ser implantados rapidamente e devem ser testados muitas vezes, monitorando poucos itens e agindo rapidamente, num processo replicável e contínuo. A lógica incremental aplica-se perfeitamente nos processos descritos nesta seção.

Para ter sucesso na esfera internacional, a empresa precisa de planos realistas

embasados solidamente na lógica econômica de seus mercados. E lançar mão desses planos para direcionar a execução, em processos disciplinados, identificando problemas e suas causas rapidamente e tomando as medidas corretivas necessárias, integrando alocação e monitoramento de recursos, convertendo assim a estratégia em desempenho real.

Planos mal formulados, recursos mal aplicados, falhas na comunicação e a responsabilidade limitada por resultados fazem com que o desempenho da empresa seja ruim. E possibilitam que isso se repita por muitos anos, criando uma cultura de subdesempenho, já que não há um compromisso firme e a organização perde a autocritica e a honestidade intelectual em relação a suas falhas (MANKINS; STEELE, 2005).

Uma vez que a empresa possa identificar consistentemente mais opções que ofereçam a mesma proposta de valor, é provável que ela seja capaz de reduzir a chance de fracassar escolhendo uma opção cujo risco possa ser gerenciado em proporções práticas. Mesmo que a empresa desenvolva competências para oferecer uma proposta de valor com rentabilidade, o fator de diferenciação em relação às concorrentes provavelmente será a execução. Existe o perigo real de que os enfoques tradicionais possam encobrir os verdadeiros riscos.

A redução do risco competitivo se faz escolhendo um modelo de negócio diferente da concorrência, reescrevendo as necessidades dos clientes em termos de resultados, já que estes realmente pagam é pelo resultado final. Assim, pode-se adotar a solução mais simples, mais eficiente e menos arriscada, diminuindo o risco de execução e fazendo com que os clientes visualizem a mesma corrente de valor (CHATTERJEE, 2006).

Para obter uma estrutura de baixo custo, a empresa deve ter uma elevada utilização de recursos fixos, uma maior produtividade e custos variáveis menores. Se uma empresa está cumprindo seus objetivos centrais, é muito provável que esteja obtendo os retornos esperados de seu modelo e evitando os riscos de falha. Isso é possível desde que se tenha completa clareza com relação às atividades e os recursos que formam as competências do seu modelo de negócios. A estrutura é compartilhada e todos conhecem seus papéis, sabendo exatamente o que se deve realizar, como um importante componente do negócio, ajudando a expandir a fronteira de valor (CHATTERJEE, 2006).

O paradigma da administração estratégica também constrói uma série de passos sequenciais no processo de desenvolvimento da estratégia, como a formulação de metas, análise ambiental, formulação da estratégia, implementação e controle. O processo de estratégia corporativa é descrito tipicamente como um processo hierárquico no qual os dirigentes definem a estratégia global e o planejamento estratégico baseados nos objetivos corporativos, antes que os gerentes gerais desenvolvam seus objetivos e planos estratégicos de negócios e que os gerentes médios definam suas metas e estratégias funcionais. Planejamento estratégico e ações autônomas são elementos complementares da formulação da estratégia e facilitam o aprendizado e a adaptação ao longo da organização (ANDERSEN, 2000).

Esta seção sugere que o processo de internacionalização não pode ser agregado em uma matriz simples, porque há limites cognitivos e limites de processo que devem ser assimilados e preparados para que as ações sejam efetivas e tomadas apenas nos momentos precisos. Assim, as empresas de sucesso devem encorajar ou desencorajar alternativas para que se alinhem melhor aos objetivos específicos da empresa, trazendo ordem para a série de processos estratégicos e suas decisões, porque é literalmente impossível prever todos os eventos e forças que darão corpo à estratégia de internacionalização da organização.

As alternativas são selecionadas conscientemente dentre aquelas sobre as quais se tenha maior domínio, recursos disponíveis, menores riscos e maior flexibilidade para opções futuras. Tudo deve ser realizado e incorporado à estratégia de maneira incremental. Algumas das várias fases desse processo, subsistemas e uma visão geral da estratégia organizacional estão resumidamente representadas na Figura 2.

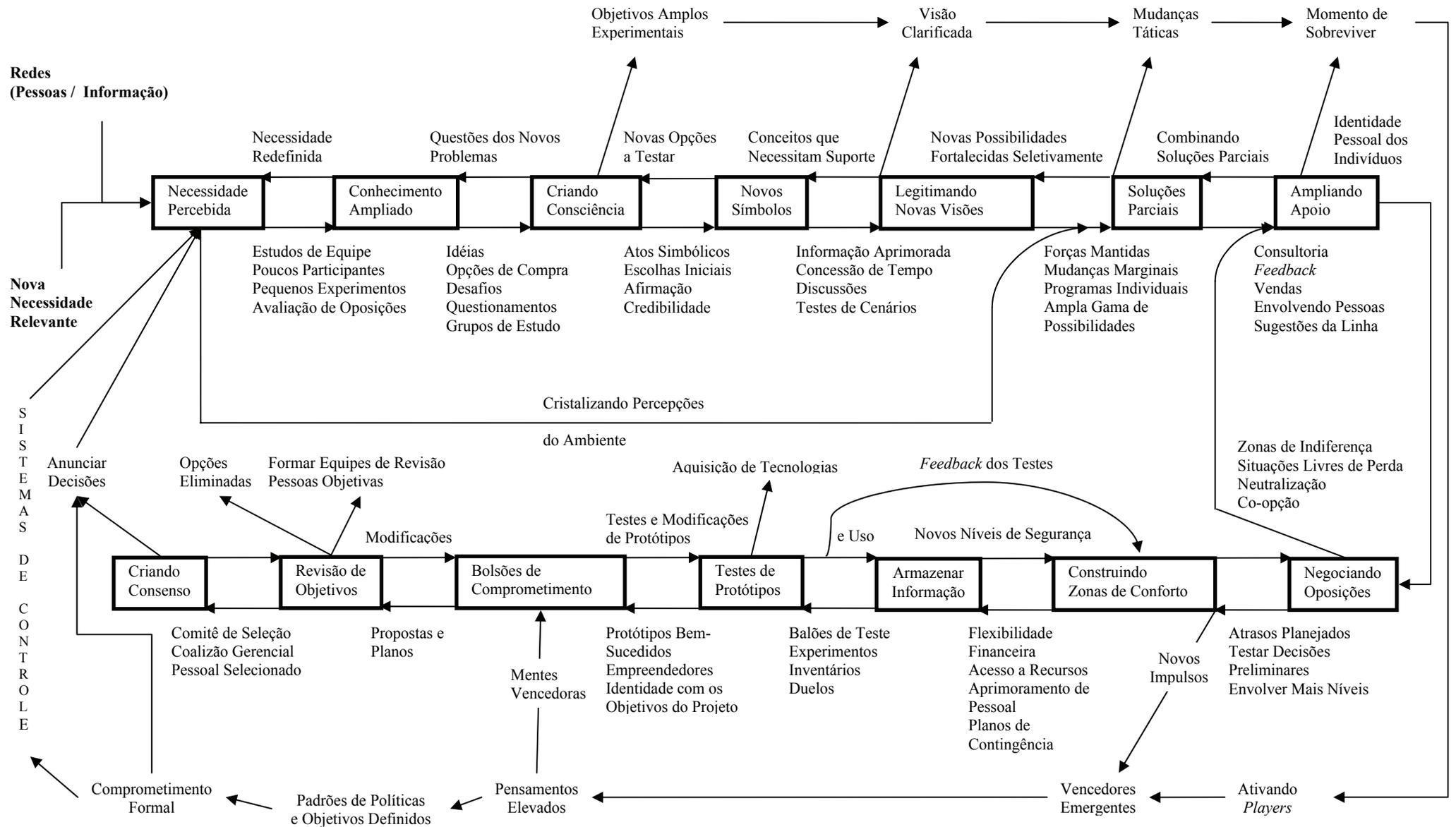


Figura 2 – Alguns passos típicos de processo no incrementalismo lógico (Simplificado para visualizar algumas relações básicas).

Fonte: Adaptado de Quinn (1981)

2.2 Comportamento Gerencial

O comportamento organizacional e gerencial na intenção de exportar é decisivo para a entrada ou não da empresa no cenário internacional. Cavusgil e Nevin (1981) afirmam que muitos gerentes ainda consideram a internacionalização como uma atividade marginal. Esse comportamento pode ser examinado em duas dimensões, denominadas aqui por cultura organizacional e estrutura física da empresa, conforme o modelo ilustrado na Figura 3.

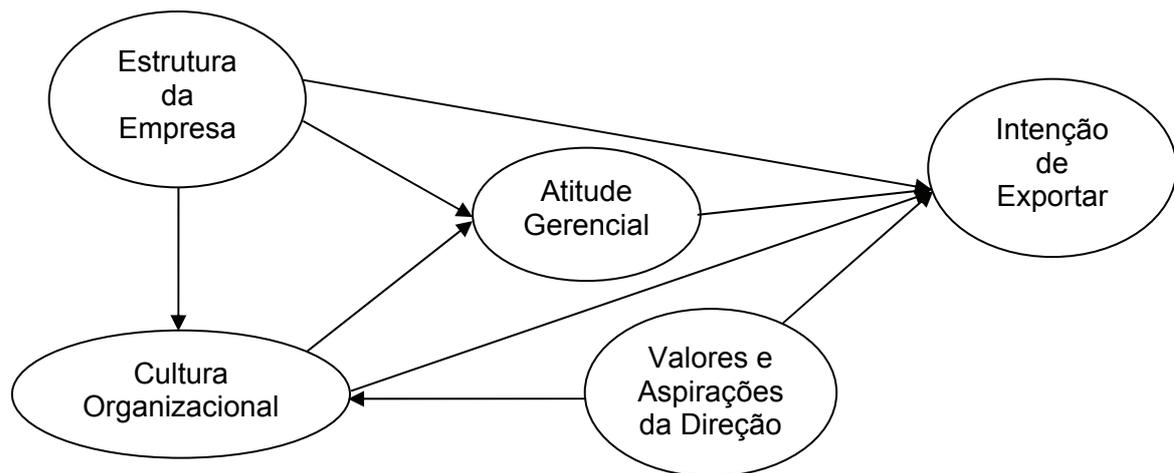


Figura 3 – Modelo conceitual de comportamento organizacional e gerencial na intenção de exportar

Fonte: Adaptado de Dasoglu-Guner (2001)

A literatura destaca que as ações dos gerentes são fundamentais para a adoção do processo de internacionalização (CALOF; BEAMISH, 1994; CALOF; VIVIERS, 1995; SMITH; ZEITHAML, 1999) e que os mesmos devem possuir forte orientação para a exportação (CAVUSGIL; NEVIN, 1981) associada ao grau de conhecimento na atividade e em comércio exterior (LIM; SHARKEY; KIM, 1993). Simpson e Kujawa (1974) destacam algumas habilidades essenciais que os gerentes devem possuir para exercer atividades internacionais: percepção do risco, custos e lucro entre mercado externo e doméstico; experiência internacional; domínio de idiomas; conhecimentos sobre os custos específicos relativos a tempo de execução, embalagem, seguros, adaptação de produtos e procedimentos de embarque.

2.3 Fatores motivacionais

Existem duas razões principais que motivam a alta cúpula das empresas na busca de mercados internacionais: (1) a defesa de posições e de sua carteira de clientes (reativa) e (2) a obtenção de maiores lucros desencadeada pelo crescimento da empresa, ou como um recurso para superar crises e turbulências dos mercados onde se localizam (pró-ativa). No caso da maioria das indústrias fabricantes de PMVA, mais do que crescimento, a internacionalização significa a única condição para sobreviver. Muitas fracassaram por terem encarado o processo apenas como uma oportunidade, sem formular e implementar nenhum tipo de estratégia sólida que as conduzisse para o sucesso.

Na prática, essas empresas iniciaram a fabricação de um determinado produto voltado para um determinado mercado apenas “por ouvir falar” que os lucros eram altos. Lançaram-se

em empreitadas de alto risco, sem levar em conta se a matéria-prima era adequada, se o processo e o parque de máquinas possuíam a tecnologia necessária, sem mão-de-obra e *expertise* exigidos e, muitas vezes, sem nem conhecer os próprios custos de produção. Não raro, muitas foram vítimas ainda de agentes despreparados e inescrupulosos, ao aceitar pedidos de produtos que não conheciam para mercados agressivos e incertos, sem planejamento de longo prazo e sem adequar suas estratégias de produção, agindo rápida e instintivamente.

Os resultados acabam sendo, entre outros, a baixa produtividade, custos de produção superiores aos da maioria dos concorrentes, investimentos altos e continuados, qualidade final do produto baixa ou pífia em relação aos similares disponíveis e o não cumprimento de prazos de entrega. Além disso, acabam por ignorar o fato de que a autoridade delegada para esses representantes não os exime da responsabilidade que recai sempre na empresa que fabricou o produto, acarretando a perda de credibilidade para negócios futuros e comprometendo a sua imagem e de outras empresas do setor em geral.

A receita do sucesso é aparentemente simples, pois muitas empresas encontram na sua eficiência e reconhecimento em mercados domésticos a possibilidade de transferirem seu foco para o mercado internacional de maneira natural e até inconsciente. Algumas vezes por demanda externa, por se tratar de produto raro ou exclusivo ou por qualidade reconhecida mundialmente. As competências da empresa passam a ter caráter decisivo para o sucesso no processo de internacionalização.

Esses fatores desencadeiam mudanças nas áreas funcionais das empresas, como operações fabris, marketing, finanças, vendas, desenvolvimento de produtos, serviços pré e pós-venda e a gestão de pessoas. Todas as áreas devem estar alinhadas à estratégia de internacionalização e coordenadas conjuntamente para:

- a) investir de maneira adequada e otimizando recursos;
- b) usufruir de incentivos fiscais e de benefícios tributários;
- c) responder ao mercado de modo rápido e adequado;
- d) reduzir os custos de adequação do produto com a conseqüente redução do tempo de aceitação do produto;
- e) diminuir os riscos e o aumento de passivos;
- f) capacitar profissionais nas áreas envolvidas;
- g) compreender melhor as necessidades técnicas, organizacionais e mercadológicas em relação à qualidade e produtividade de nível internacional.

Assim, o sucesso vem obrigatoriamente pautado pelo planejamento estratégico detalhado que pode durar, às vezes, anos até que uma nova empreitada internacional seja colocada em prática. Gasta-se mais tempo na preparação da estratégia para que a sua implementação e execução sejam rápidas, com menos investimentos e com a drástica redução de gastos. Os imprevistos são mínimos, os prazos são cumpridos rigorosamente, a qualidade do produto satisfaz e fideliza clientes com grande velocidade e os negócios passam a se desencadear de maneira consistente, gerando parcerias de longo prazo. Fica claro aqui que a internacionalização envolve a integração de produto, do processo para a sua obtenção, da cultura e da estrutura organizacionais.

2.4 Grau de Internacionalização

Em virtude de resultados contraditórios em pesquisas anteriores na busca de uma medida eficiente do grau de internacionalização de empresas, Sullivan (1994) desenvolveu um processo de medição baseado em mais de um atributo, contrariamente a outros autores que defendiam a escolha de uma única variável para fazê-lo. Para o autor, a medição do grau de

internacionalização com a utilização de um único indicador pode oferecer resultados falsos e avaliações distorcidas sobre as relações do processo.

Em seu estudo, Sullivan (1994) analisa 74 empresas da lista das 100 empresas americanas mais internacionalizadas da revista Forbes, no período compreendido entre 1979 e 1990, a partir de ferramentas estatísticas simples, como a análise fatorial, para determinar as variáveis mais significativas que deram origem a uma equação linear muito simples, tal como encontra-se em (1).

$$DOI = FSTS + FATA + OSTs + PDIO + TIMIE \quad (1)$$

Onde: DOI é o grau de internacionalização; FSTS é o resultado divisão entre as vendas externas e as vendas totais da empresa; FATA é o resultado da divisão entre os ativos no exterior e os ativos totais da empresa; OSTs é o resultado da divisão entre o número de subsidiárias no exterior pelo número total de subsidiárias; PDIO é o valor da dispersão psíquica das operações internacionais; e TIMIE é a experiência internacional da alta gerência.

No modelo de Sullivan (1994) as variáveis são transformadas em taxas para determinar o grau de internacionalização das empresas, cuja escala varia de 0,0 (nenhum envolvimento internacional) até 5,0 (totalmente envolvida no processo internacional). Testado por métodos estatísticos, o modelo de Sullivan (1994) oferece um coeficiente de confiabilidade da escala de 0,79 (Alfa de *Cromback*) na combinação linear das cinco variáveis com o grau de internacionalização de empresas. Assim sendo, a fórmula definida anteriormente é aplicada à amostra estudada, visando posicionar o setor de PMVA em relação a outros setores da indústria nacional.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para mensurar o grau de internacionalização (GI) é utilizada uma adaptação do modelo de Sullivan (1994), em que uma variável original foi excluída e duas novas foram incluídas. A variável excluída refere-se ao valor da dispersão psíquica revelada pela proximidade cultural dos países para os quais a empresa exporta. Esse indicador exprime a percepção dos dirigentes das empresas em relação às diferenças e semelhanças culturais entre os países e de sua influência na escolha como mercados para exportação. Contudo, a pesquisa revelou que para o setor de PMVA a dispersão psíquica não é relevante: as empresas exportam para qualquer país desde que seja vantajoso economicamente, sem preocupações culturais.

As duas novas variáveis incluídas referem-se: à quantidade de certificações que as empresas possuem e ao número de programas sociais e ambientais que praticam. As respostas são tratadas com métodos descritivos simples a partir da aplicação da fórmula definida em (2).

$$GI = VEVT + NAI + SETS + NCTC + NPSATP + AEAA \quad (2)$$

Onde:

- a) Variável independente: VEVT (Vendas Externas / Vendas Totais) – mensuradas a partir do resultado da divisão entre as vendas externas e as vendas totais da empresa, indicando a participação das exportações no faturamento total da empresa;
- b) Variável independente: NAI (Número de Atividades Internacionais) – mensurada a partir do número de atividades internacionais realizadas pela empresa: exportação, importação, escritórios comerciais próprios no exterior, centros de distribuição próprios no exterior e fabricas próprias no exterior. O

- indicador é composto pela soma das atividades desenvolvidas pela empresa e dividido pelo total das atividades definidas (cinco);
- c) Variável independente: SETS (Subsidiárias no Exterior / Total de Subsidiárias) – operacionalizada a partir do resultado da divisão entre o número de subsidiárias no exterior e o número total de subsidiárias;
 - d) Variável independente: NCTC (Número de Certificações / Total das Certificações) – operacionalizada a partir do resultado da divisão do número de certificações que a empresa possui pelo maior número de certificações detido individualmente pelas empresas da amostra;
 - e) Variável independente: NPSATP (Número de Programas Sociais e Ambientais / Total de Programas) - operacionalizada a partir do resultado da divisão do número de programas sociais e ambientais que a empresa desenvolve pelo maior número de programas realizado individualmente pelas empresas da amostra;
 - f) Variável independente: AEAA (Anos na Exportação / Anos de Atividade) – operacionalizada a partir do indicador da experiência internacional da empresa obtido por meio da relação entre o número de anos da empresa na atividade internacional e o número total de anos de atividade da empresa mais antiga na amostra pesquisada.

As variáveis foram transformadas em taxas, fazendo com que o grau de internacionalização varie de 0 (sem qualquer envolvimento internacional) até 6 (envolvimento total com a atividade internacional). Os resultados são comparados entre si e com outros valores de referência de outras áreas da indústria disponíveis na literatura.

A forma de estudo é exploratória, pois procura proporcionar uma nova visão ou entendimento do problema e torná-lo mais explícito. Aprimora as idéias sobre o assunto, busca mais pistas para preencher lacunas de conhecimento e explora o problema à procura de novas descobertas (GIL, 1999). A estratégia de pesquisa é qualitativa, pois envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995). Esta abordagem tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, uma vez que utiliza-se o enfoque indutivo na análise dos resultados obtidos.

É utilizada a perspectiva seccional com avaliação longitudinal de análise, pois serão investigadas e comparadas diferentes empresas brasileiras do setor de PMVA ao longo de seus processos de internacionalização. Os estudos longitudinais envolvem medições repetidas de uma mesma amostra fixa da população, ao longo do tempo. Dessa forma, o pesquisador pode analisar mudanças ocorridas nas variáveis, durante determinado intervalo de tempo (MALHOTRA, 2001). O escopo da pesquisa é o estudo de multicaseos. Não há uma metodologia diferente para estudos de caso único (clássico) e múltiplo: ambos são variantes da mesma estrutura metodológica e a escolha é feita pelo projeto de pesquisa (YIN, 2001).

O processo de pesquisa utilizado no estudo exploratório tem caráter flexível e não estruturado (MALHOTRA, 2001). Logo, os dados primários e secundários foram coletados por meio de questionários, entrevistas semi-estruturadas, observação simples e pela análise de conteúdo de documentos organizacionais, bancos de dados das empresas investigadas, das principais entidades do setor florestal-madeireiro e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC). As entrevistas foram aplicadas com o dirigente principal de cada uma das empresas que compõem a amostra e foram preparadas para obterem as

informações necessárias para atender aos objetivos de pesquisa. As entrevistas foram devidamente agendadas e registradas para decodificação posterior.

O questionário foi utilizado para identificar os processos de internacionalização adotados pelas empresas pesquisadas e medir os seus respectivos graus de internacionalização. Exigiu um planejamento minucioso, com base na conceituação do problema e do plano de pesquisa. Elaborou-se uma lista abrangente de cada variável a ser medida e da forma com que foi operacionalizada, a partir do uso de escalas, questões abertas ou de questões fechadas (ROESCH, 2006).

3.1 População e amostra

A população do presente estudo é composta por todas as empresas brasileiras fabricantes de PMVA da indústria madeireira. A amostra é composta de duas empresas fabricantes de cada tipo produto de maior valor agregado, totalizando dez empresas, sendo:

- a) pisos maciços: 1) Piso 1: Pampa Exportações Ltda.;
2) Piso 2: Marinepar Materiais de Construção Ltda.;
- b) portas: 1) Portas 1: Frame Madeiras Especiais Ltda.;
2) Portas 2: Madepar Ind. Com. de Madeiras Ltda.;
- c) decks: 1) Deck 1: Bom Sucesso Ind. e Com. de Mad. Ltda.;
2) Deck 2: AXN Madeiras Brasil Ltda.;
- d) painéis colados: 1) Painéis 1: Sguário Indústria de Madeiras S.A.;
2) Painéis 2: Caxuana S.A. Reflorestamento;
- e) móveis: 1) Móveis 1: Móveis Ponzoni Ltda.;
2) Móveis 2: Renar Móveis S.A.

A amostra foi elaborada de tal forma que representa suficientemente toda a população, tanto na variedade de produtos como nas diferenças regionais. Foram selecionadas duas firmas representantes de cada produto, de acordo com a relevância na exportação de produtos florestais apontada por indicadores oficiais (MDIC, 2007) e setoriais (ABIMCI, 2007). Durante a seleção da amostra, as empresas pesquisadas foram indicadas como referência por empresas pares, compradores e pelas publicações especializadas do setor. O método de amostragem é não aleatório por quotas. Nesse tipo de amostragem usa-se a lógica, o bom senso e um julgamento bem fundamentado para que seja representativa da população (LEVIN; FOX, 2004).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização do Setor

O Brasil tem figurado no *ranking* das maiores economias do mundo e, apesar de seu Produto Interno Bruto (PIB) ser aquém dos alcançados pelas economias dos países emergentes como a Índia e a China, tem seus níveis de crescimento atrelados ao aquecimento do mercado interno e, principalmente, ao excelente desempenho das exportações. O PIB brasileiro está concentrado no setor de serviços (terciário) na sua maior parte, representando este, com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 54% do PIB nacional, seguido pelo setor industrial (secundário) com 37% e, em último lugar, o setor agropecuário (primário) com apenas 9% (IBGE, 2007).

A indústria foi o setor da economia brasileira com maior crescimento em 2004 (6,2%) graças, em grande parte, à indústria de transformação (7,7%) e à indústria da construção civil.

O desenvolvimento do setor industrial foi tão elevado que fez com que a capacidade instalada da indústria brasileira permanecesse em níveis muito altos, atingindo sua capacidade máxima em alguns segmentos. O crescimento da economia brasileira foi alavancado pelas exportações, tendo crescido 32% em 2004 em relação a 2003, atingindo o montante de 96,5 bilhões de dólares. Esse valor não é apenas elevado: seu impacto positivo na balança comercial atingiu o valor de 33,7 bilhões de dólares. Os principais produtos de exportação foram soja, carne, madeira, açúcar, álcool, papel e celulose. Quase metade das exportações teve como destino final a União Européia e os Estados Unidos, embora China e Oriente Médio tenham aumentado suas parcelas de participação nos últimos anos (IBGE, 2007).

A madeira é o único material construtivo que pode ser repostado de maneira sustentável e seus resíduos são totalmente aproveitados, inclusive para a geração de energia. Com a escassez atual de energia e a preocupação com o meio ambiente, espera-se uma maior procura por esse material, cujo beneficiamento requer pouca utilização de eletricidade. Os demais materiais estruturais, como o aço e o concreto armado, são obtidos a partir de processos poluentes, degradam o meio ambiente durante o processo de extração, a reposição é impossível e requerem um grande volume de matérias-primas e energia para o seu beneficiamento. Os recursos florestais são fontes de sustentabilidade, geração de emprego e desenvolvimento, principalmente nas regiões onde ocorre a transformação da madeira em PMVA.

O setor florestal brasileiro tem um grande potencial para crescer graças às suas vantagens comparativas na produção de madeira. A fabricação de PMVA possui características singulares como: a grande necessidade de recursos para a sua implantação; o longo prazo para a sua realização; o custo do capital exigido; e a taxa de juros. Por outro lado, seu processo de produção, ao contrário de outros setores, recupera áreas degradadas, conserva o solo e os recursos hídricos, protege a flora e a fauna e contribui para a diminuição do efeito estufa, ampliando assim sua atratividade para investimentos e comprovando a sua importância estratégica. Para exemplificar o potencial do setor, com cerca de 10 milhões de hectares divididos entre reflorestamentos e áreas de manejo florestal sustentável, o Brasil exportou cerca de US\$ 8,2 bilhões em 2006, enquanto a pecuária, que exportou o mesmo valor, ocupou mais de 200 milhões de hectares com pastagens (ABRAFLOR, 2007).

O setor de PMVA da indústria madeireira surgiu em meados da década de 90 pela iniciativa de alguns produtores de madeira serrada e de compensado na busca de produtos de maior valor agregado, como: pisos de madeira maciça, decks, molduras, EGP (*Edge Glued Panels*) ou painéis colados lateralmente, portas, ferramentas, móveis e seus componentes. Essa iniciativa coincidiu com a abertura às importações promovida pelo Presidente Fernando Collor de Mello, que propiciou às empresas acesso a máquinas e equipamentos de alta tecnologia. Num primeiro momento, possibilitou a equiparação do parque industrial nacional com o do resto do mundo. O efeito imediato dessa abertura foi o amadurecimento do mercado interno, desenvolvendo habilidades, reputação e tornando o produto nacional atrativo internacionalmente, dando início a um ciclo crescente de exportações de PMVA, conforme o exposto no início deste capítulo.

Os PMVA destinam-se principalmente para o mercado norte-americano, que consome cerca de 91% das molduras, 70% dos pisos maciços, 63% dos painéis colados e 60% da produção nacional de portas. As indústrias fabricantes de produtos de madeira de maior valor agregado são, em geral, empresas pequenas e médias em número, sendo a grande maioria de tradição familiar (ABIMCI, 2007). Em 2005 o setor foi assolado por diversos entraves que diminuíram a sua competitividade internacional, refletindo-se em desaceleração das exportações e na conseqüente redução dos níveis de produção e de postos de emprego. Dentre esses entraves destacam-se a supervalorização do Real em relação ao Dólar Americano, que acabou favorecendo o surgimento de novos entrantes como a China, por exemplo, com preços

menores que os similares nacionais somados aos baixos custos de produção e aos incentivos governamentais facilitados por aquele país (ABIMCI, 2007).

A valorização do Real continuou agravando o problema do setor em 2006. O setor não conta também com políticas públicas para a regulamentação dos planos de manejo sustentáveis da região amazônica e nem de incentivo para a expansão dos reflorestamentos com espécies de crescimento acelerado. As linhas de crédito e de financiamento, quando disponíveis, têm juros muito acima dos praticados no mercado e as carências oferecidas não cobrem os ciclos de rotação dos plantios florestais. Além disso, a indústria madeireira, em especial, enfrenta problemas específicos relativos à própria atividade, tais como: disponibilidade de matéria-prima e de terras para produção florestal; baixo grau de regulação da atividade; debilidade da infra-estrutura nacional para exportar; segurança jurídica e aplicação da Lei (*Law enforcement*); escassez de mão-de-obra especializada aliada à dificuldade de se interromper contratos de trabalho; e a péssima imagem do setor frente à mídia e à sociedade civil nacional e internacional.

Outro problema grave é a permanente ameaça de alguns movimentos declarados como sociais, que se opõem violentamente às monoculturas, sobretudo do eucalipto, e ao ingresso de capitais estrangeiros no agronegócio. Esse conjunto de fatores internos e externos deve ser analisado para que as empresas possam modelar sua estratégia de internacionalização adequadamente. A necessidade de realizar uma análise do ambiente baseia-se na teoria geral dos sistemas, que considera as organizações como sistemas abertos influenciados pelo ambiente e que interagem constantemente com este (CERTO; PETER, 1993).

Uma vez identificados os parâmetros-chaves e mapeadas suas relações atuais e futuras, as atenções devem ser voltadas para utilizar tal conhecimento em ações estratégicas. A ligação entre análise ambiental e ações estratégicas torna-se mais evidente quando desencadeada por uma opção específica, no caso, a internacionalização. Quando a empresa atua apenas no mercado doméstico, pode participar de um ambiente protegido por barreiras tarifárias e não tarifárias que privilegiam a indústria nacional. Somado a isso, possui mais informações sobre a demanda e o comportamento do consumidor. Pode também determinar quem são os seus concorrentes internos, suas estratégias e formas de atuação. Quando parte para o mercado internacional, deve superar as barreiras que protegem os empresários locais, conhecer a formação da demanda a partir de preceitos culturais locais, identificar concorrentes instalados no país estrangeiro e de outros países que lá atuam e determinar a melhor estratégia para distribuir e vender seu produto nesse novo contexto.

Desta forma, um mapeamento do cenário pode salientar determinadas relações competitivas que precisam ser neutralizadas ou certas relações cooperativas que devem ser exploradas para se atingir um desempenho financeiro econômico superior, alcançando uma possível vantagem competitiva. Entretanto, a avaliação dos efeitos de uma mudança importante no cenário pode sugerir a necessidade de ajustes. Esta “adequação externa” é um tema relevante de vários casos de sucesso estratégico (GHEMAWAT, 2000).

4.2 Resultados Obtidos

Os resultados obtidos foram bastante coerentes e dentro do esperado no planejamento da pesquisa. O setor de PMVA apresenta uma média do grau de internacionalização de 2,52. Esse valor pode ser considerado relativamente alto, já que foi superior, proporcionalmente, à média obtida com 74 empresas do *ranking* das “100 empresas mais internacionalizadas” da Revista Forbes em 1990, no estudo realizado por Sullivan (1994). As empresas Portas 1 e Painéis 2 alcançaram índices proporcionalmente superiores em relação a empresas como Exxon, IBM e Gillete, por exemplo. Os índices obtidos estão indicados na Figura 4.

Os resultados do setor de PMVA comprovaram a consistência da fórmula adotada, pois, os maiores índices foram alcançados pelos fabricantes de portas, que possuem grande tempo de experiência na exportação, exportam 100% da produção e têm um grande número de certificações e de programas socioambientais. A empresa Painéis 1 teve seu índice elevado graças ao fato de ter uma subsidiária e um centro de distribuição no exterior, ainda que venda apenas 60% de sua produção para o mercado internacional. É a segunda colocada em certificações e a primeira em programas socioambientais.

Os baixos valores obtidos pelas empresas de *deck* também comprovaram a validade da fórmula e dos resultados obtidos, já que exportam há muito pouco tempo, somente uma é certificada e tem apenas um programa social. A empresa *Deck 1* teve seu grau ainda mais baixo por conta de exportar apenas 35% de sua produção total. Quando obtiverem as certificações básicas exigidas e adotarem programas socioambientais, seus graus certamente se aproximarão da média do setor rapidamente.

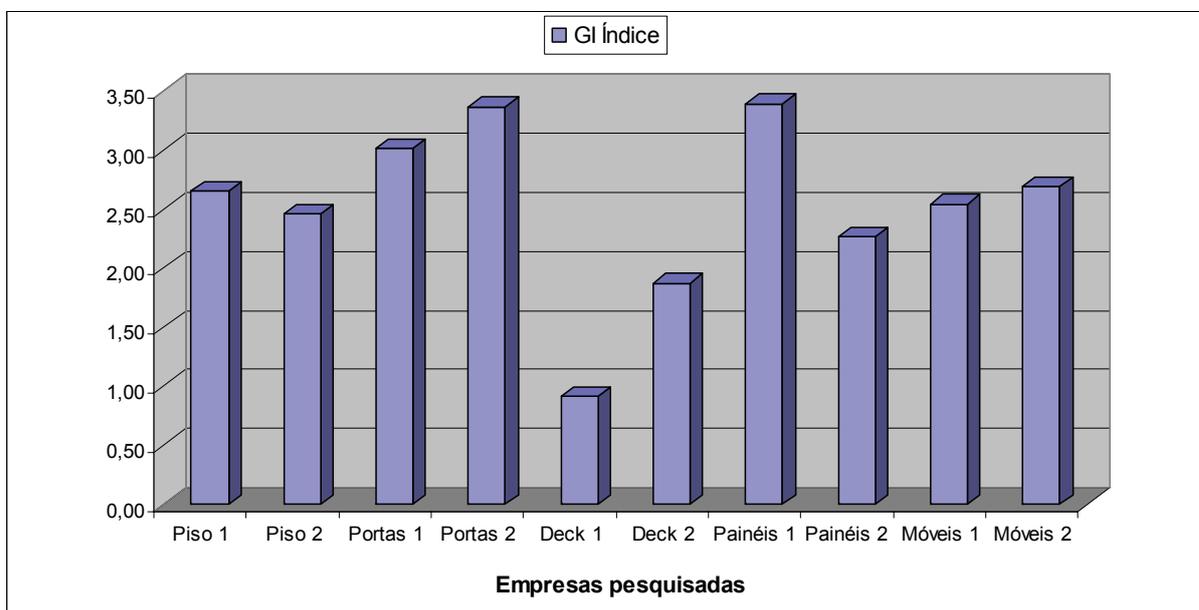


Figura 4: Grau de internacionalização das empresas pesquisadas

Analisando-se o processo de internacionalização das empresas da amostra, é possível comprovar que nenhuma delas se enquadra nos principais modelos de internacionalização indicados na fundamentação teórico-empírica. Também não há como indicar um modelo próprio para o setor, uma vez que as empresas vendem para o exterior apenas quando for conveniente financeiramente e se houver garantias de recebimento. Não há distância psíquica que supere uma boa oferta de um comprador internacional confiável. Deve-se salientar, porém, que, ainda que 40% da amostra sejam compostos de empresas ditas nascidas globais, o fator motivador para a atividade exportadora é sempre este.

5 DISCUSSÃO E COMENTÁRIOS FINAIS

As exportações assumiram um importante papel na expansão e na estabilidade da economia brasileira e são as grandes responsáveis pelo sucesso de muitas organizações. Esta pesquisa confirmou que a internacionalização, ainda que em grau moderado, faz parte da estratégia de empresas de PMVA independentemente de seu porte. Em alguns casos, foi possível perceber que a internacionalização é a estratégia central da empresa, pois 20% da

amostra é constituída de empresas chamadas nascidas globais. O setor florestal, em especial o de PMVA, agrega recursos naturais, *know-how* técnico e científico e vocação empreendedora, conferindo-lhe grande competitividade e um alto potencial de desenvolvimento. Essa constatação revela que os ativos madeireiros têm uma forte atratividade para investimentos locais e internacionais.

O grau de internacionalização médio do setor de PMVA apurado neste trabalho oferece a indicação de que as empresas ainda investem modestamente na atividade. Praticamente a metade dessas empresas tornou-se extensão de corporações já introduzidas no comércio mundial ou produz licenciada por empresas cujos custos de produção locais ultrapassaram os do Brasil. Replicam tecnologias já difundidas e maduras, idealizadas nos países dominantes e, não raro, proibidas em seus territórios por leis de proteção ambiental e de conservação de recursos não renováveis, obrigando o envio de *royalties* que afetam o equilíbrio da balança comercial.

O aumento das exportações de PMVA é resultado do aumento das quantidades exportadas, uma vez que os preços externos do segmento são estáveis. A diversificação das exportações brasileiras garante a consolidação do resultado da balança comercial. A melhora do ambiente institucional é indispensável para atrair novos investimentos, com garantias de estabilidade e juros compatíveis. Contudo, conforme revelado nesta pesquisa, as empresas oferecem mais e melhores produtos apenas com a perspectiva de que serão vendidos.

Nesse novo ambiente de negócios, a profissionalização da base da cadeia produtiva demanda especialização e integração de elos para atender a demandas e garantir ofertas cada vez mais customizadas. A combinação do ambiente geral com o ambiente interno estabelece as vantagens competitivas sustentáveis que manterão a cadeia produtiva da madeira como fonte efetiva de criação de demanda e geração da oferta pertinente. Tão importante quanto aprimorar a capacidade de produção com a inserção da responsabilidade social e ambiental na estratégia de internacionalização é assegurar a conscientização dos *stakeholders* e estabelecer ligações estreitas entre estes. Somente essa integração é capaz de minimizar ou eliminar os riscos de desestabilização da cadeia produtiva da madeira e garantir o sucesso das organizações que dela participam.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v. 33, p. 184-200, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MADEIRA PROCESSADA MECANICAMENTE. Disponível em: <<http://www.abimci.com.br>> Acesso em: 6 mai. 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE FLORESTAS PLANTADAS. Disponível em: <<http://www.abraflor.org.br>> Acesso em: 14 abr. 2007.
- CALOF, J. L.; BEAMISH, P. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 115-131, 1994.
- CALOF, J. L.; VIVIERS, W. Internationalization behavior of small-and-medium-sized South African enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 4, p. 71-79, 1995.
- CAMILLUS, J. C. Reconciling logical incrementalism and synoptic formalism – an integrated approach to designing strategic planning processes. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 3, p. 277, 1982.
- CAVUSGIL, S.; NEVIN, J. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, n. 18, p. 114-119, 1981.

- CAVUSGIL, S.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 1-21, 1994.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.
- CHATTERJEE, S. **Estratégias à prova de falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHETTY, S. K.; HAMILTON, R. T. Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis. **International Marketing Review**, v. 10, n. 3, p. 26-34, 1993.
- COVIELLO, N.; MCAULEY, A. Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary research. **Management International Review**, v. 39, n. 3, p. 223-256, 1999.
- DOSOGLU-GUNER, B. The effects of managerial and organizational behavior on the export intention of firms: an integrated approach. **American Marketing Association**. Conference proceedings, v. 12, p. 310, 2001.
- FERNANDEZ, Z.; NIETO, M. J. Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors. **Family Business Review**, v. 18, n. 1, p. 77, 2005.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://ibge.gov.br>> Acesso em: 6 mai. 2007.
- LEVIN, J.; FOX, J.A. **Estatística para ciências humanas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LIM, J.; SHARKEY, T.; KIM, K. Determinants of international marketing strategy. **Management International Review**, v. 33, n. 2, p. 103-120, 1993.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANKINS, M. C.; STEELE, R. Da grande estratégia ao grande desempenho. **Harvard Business Review**, p. 27-34, julho/2005.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. Disponível em <<http://mdic.gov.br/sitio/>> Acesso em: 10 mai. 2007.
- QUINN, J. B. Formulating strategy one step at a time. **Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 3, p. 42, 1981.
- _____. Strategic Change: "Logical Incrementalism". **Sloan Management Review**, v. 30, n. 4, p. 45, 1989.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- SIMPSON, C.; KUJAWA, D. The export decision process: an empirical inquiry. **Journal of International Business Studies**, v. 5, n. 1, p. 107-117, 1974.
- SMITH, A.; ZEITHAML, C. The intervening hand: contemporary international expansion processes of the regional bell operating companies. **Journal of Management Inquiry**, v. 8, n. 1, p. 34-64, 1999.
- SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, 1994.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. Disponível em <<http://www.unctad.org>> Acesso em: 01 jun. 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.