

## **Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas Brasileiras no Mercosul**

Autoria: Telma Regina da Costa Guimarães Barbosa, Paulo Henrique de Lima Siqueira

A crescente relação comercial externa do Brasil vem tornando os estudos voltados para a internacionalização das empresas brasileiras cada vez mais importantes. No caso das pequenas e médias empresas (PMEs) o estudo se torna ainda mais crítico devido às dificuldades inerentes da sua pequena estrutura. O presente trabalho analisa o processo de internacionalização das PMES do setor de autopeças no Mercosul. Sete hipóteses foram formuladas, quais sejam: é mais motivado por fatores internos; é motivado secundariamente pela percepção de oportunidades de negócios; as PMEs apresentam debilidades gerenciais; sofrem limitações relativas ao levantamento de recursos financeiros; apoiam-se em estratégias de baixo comprometimento; comercializam produtos padronizados com os do mercado interno; e adotam a estratégia de enfoque. Os dados foram levantados utilizando-se de questionário e entrevistas e analisados através de medianas e modas, e dos testes Kolmogorov-Smirnov e Kruskal Wallis. Somente a hipótese “é motivado secundariamente pela percepção de oportunidades de negócios” não foi confirmada, o que se justifica pela própria evolução histórica do desenvolvimento do setor, influenciado a exportar tanto devido aos incentivos existente quando à própria pressão sofrida no mercado interno.

### **1. Introdução**

Nos últimos anos vêm sendo crescente a importância e a evolução do comércio mundial como força propulsora do crescimento econômico das nações e fator motivador da globalização. A evolução do comércio internacional permite ao país aumentar sua produtividade e melhorar a eficiência do uso de seus recursos (Porter, 1993). Com a redução de barreiras ao comércio e aumento dos fluxos financeiros, há a geração de maior interdependência de países e economias, bem como aumento da competitividade no mercado internacional e vulnerabilidade das empresas e nações (Kotabe & Helsen, 2000). Os Blocos Econômicos Mundiais, como o Mercosul, surgem como facilitadores dos negócios internacionais e auxiliares no desenvolvimento dos países membros (Baumann, cit. Vieira & Carvalho, 1997).

Neste contexto, pequenas e médias empresas vêm cada vez mais representando um importante papel no comércio internacional. Estatísticas indicam que essas empresas ultimamente respondem por uma proporção bastante significativa das exportações da maioria dos países industrializados (Knight, 2001). Entretanto, a maioria das pesquisas sobre a entrada em mercados estrangeiros tem se concentrado no estudo de grandes companhias industriais, dedicando-se pouca atenção às pequenas empresas, a despeito de seu potencial no desenvolvimento das exportações nacionais (Burpitt & Rondinelli, 1998).

Além disto, no caso brasileiro, as pequenas e médias empresas representam 98% do universo empresarial, participam com 21% do PIB, geram 60% dos empregos urbanos, mas contribuem com apenas 2% das exportações. Enquanto nos EUA as empresas desse mesmo tipo respondem por 50% das exportações, sendo competitivas no âmbito internacional e caracterizadas por sua cultura exportadora, no Brasil as empresas desta natureza continuam fortemente voltadas para o mercado interno (GLOBAL 21, 2001).

O Mercosul tem sido um importante propulsor no crescimento das exportações das pequenas e médias empresas brasileiras. A tabela 1 mostra os principais produtos exportados do Brasil para o seu principal parceiro comercial no Mercosul, a Argentina, no ano de 2000. Entre os três primeiros da tabela é no setor de partes e peças para veículos automotores que se

encontra um grande número de pequenas e médias empresas. De acordo com o SINDIPEÇAS- Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores, 81,95% deste setor é composto por pequenas e médias empresas (SINDIPEÇAS, 2000).

**Tabela 1 - Principais Produtos Exportados para a Argentina (2000)**

Itens	Valor em FOB	%
Aparelhos Transmissores ou Receptores e Componentes	530.571.148	8,51
Automóveis de Passageiros	421.950.958	6,77
<b>Partes e Peças para Veículos Automóveis e Tratores</b>	<b>333.726.532</b>	<b>5,35</b>
Veículos de Carga	267.949.018	4,30
Máquinas p/ Processamento de dados e suas unidades	192.404.170	3,09
Polímeros de Etileno, Propileno e Estireno	175.200.783	2,81
<b>Motores para veículos Automóveis e Suas Partes</b>	<b>155.120.520</b>	<b>2,49</b>
Papel e Cartão, para escrita, impressão ou fins gráficos	133.194.755	2,14
Minérios de Ferro e Seus Concentrados	132.840.988	2,13
Calçados, Suas partes e componentes	129.209.031	2,07
Demais Produtos	3.760.577.772	60,34
<b>Total</b>	<b>6.232.745.675</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Secretaria do Comércio Exterior (SECEX), 2001, relatório de indicadores econômicos do Brasil

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (1998), dentre os gêneros de produtos fabricados e exportados por pequenas e médias empresas o principal é o de metalurgia (21,05%). Este setor também é caracterizado por empresas que fabricam produtos para a indústria automobilística, ou seja, autopeças.

Para Rampazzo (1998), o setor de autopeças é formado basicamente por dois grupos: grandes empresas nacionais e estrangeiras fabricantes de produtos tecnologicamente sofisticados que fornecem diretamente às montadoras de veículos e possuem expressiva participação nas exportações, e; pequenas e médias empresas, geralmente nacionais, que utilizam tecnologias menos sofisticadas e sofrem barreiras de entrada reduzidas. Estas representam uma concorrência baseada essencialmente no preço e abastecem principalmente o mercado local de reposição. A intensidade do processo de modernização é muito variada, sendo observada principalmente no segmento das grandes empresas que constituem a porção mais dinâmica da indústria.

Nos anos 80, a ampliação dos mercados de reposição e de exportação liderou o crescimento da indústria de autopeças, fazendo com que as empresas desse setor reduzissem a dependência frente às montadoras instaladas no país, gerando difusão de tecnologia, pois a busca por novos mercados externos exige esse esforço. Entretanto, a maior parte das pequenas empresas foi mais afetada pela crise dos anos 80, pois as que tinham na indústria terminal seu principal mercado foram duramente atingidas pela queda da demanda de veículos novos, e as que dependiam mais do mercado de reposição passaram a enfrentar dificuldades com o esforço das grandes e médias empresas em abocanhar fatias crescentes deste mercado (Bedê, 1990).

As maiores empresas, com grande participação de capital estrangeiro, foram capazes de acompanhar a evolução tecnológica requerida pelas montadoras e podiam atender às suas exigências, pois detinham os conhecimentos técnicos mais avançados em nível mundial. Por outro lado, as pequenas e as médias, não tendo a mesma capacidade técnica e financeira, foram as mais prejudicadas, com sua sobrevivência severamente comprometida, na medida em que o mercado externo exigia padrões de qualidade elevados, obrigando a indústria de autopeças a investir pesados recursos em modernização tecnológica (Rampazzo, 1998).

No início dos anos 90, com a liberalização do mercado doméstico iniciada no governo Collor e a estabilização do Plano Real em 1994, houve um crescente interesse no mercado

brasileiro pelas multinacionais, que passaram a desfrutar das vantagens da abertura do mercado interno, acompanhado da intensificação dos programas de suprimento global das montadoras, aumentando da competitividade no setor. Muitas pequenas e médias empresas não se encontravam devidamente preparadas para este novo ambiente competitivo e passaram a enfrentar uma situação bastante desfavorável. (Rampazzo, 1998).

As mudanças nas alíquotas de importação dos produtos; a entrada de novas montadoras no mercado brasileiro; a produção do “carro mundial” de algumas montadoras no Brasil com fornecedores globalizados; as mudanças na economia; a reestruturação das empresas do setor, com demissões, reorganização interna, redução de níveis hierárquicos e terceirizações; o início de fusões e “joint-ventures” com empresas estrangeiras, enfim, as mudanças que atingem vários setores da economia estão de forma acentuada presentes nesse setor (Zilber, 1996).

A reestruturação setorial acabou resultando em um setor mais concentrado, favorecendo empresas de maior porte, expressiva redução do número total de fabricantes de autopeças com a saída de empresas mais frágeis, abandono do mercado pelas empresas cuja produção de componentes representava pequena fração de suas atividades, e realização de fusões e aquisições, com grandes empresas comprando empresas menores ou em dificuldade, ou reestruturação de unidades dentro da mesma organização (Rampazzo, 1998).

Tudo isso mostra a relevância de se desenvolver um estudo do processo de internacionalização das pequenas e médias empresas do setor de autopeças do Brasil, tanto devido ao próprio contexto histórico vivido pelo setor, como pelo fato deste ser um dos mais relevantes na inter-relação comercial do Brasil com seu principal parceiro no Mercosul, a Argentina.

## **2. Objetivo**

Diante deste panorama, o objetivo deste estudo foi o de analisar o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras de autopeças para o Mercosul, identificando os principais fatores motivadores desse processo, os principais dificultadores e as principais estratégias para superar estas dificuldades.

## **3. Fundamentação teórica e formulação de hipóteses**

Estudos recentes têm argumentado que os mecanismos de internacionalização são primordialmente uma consequência da capacidade competitiva da empresa adquirida em seu mercado doméstico, associada a fatores contingenciais relacionados às características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem (Arruda, Goulart & Brasil, 1994).

Rocha (1987) agrupa os motivos de iniciação à exportação em dez fatores. Os três primeiros (pedidos inesperados do exterior, existência de capacidade ociosa, mercado saturado/muito competitivo) poderiam ser descritos como fatores que “empurram” a empresa para o mercado externo. Os seis últimos (produto singular/exclusivo, vantagem competitiva da empresa, oportunidades no mercado internacional, melhor uso de recursos, maiores lucros, desejo da gerência) podem ser descritos como fatores que “puxam” a empresa para este mercado. Há ainda os incentivos governamentais os quais podem ser vistos como um caso “intermediário”.

Os fatores motivadores do processo ou relacionados à iniciação da internacionalização podem ser também caracterizados como fatores racionais, ligados às características da empresa e de seu ambiente, como a competitividade dos produtos da empresa, oportunidades e riscos da exportação, problemas com o mercado doméstico, capacidade ociosa, entre outros; ou não-rationais, ligados às características do perfil dos responsáveis pela tomada de decisão,

como a propensão do executivo-chefe a delegar, a distância psicológica que ele percebe entre seu país e os mercados externos, o orgulho em ver seu produto comercializado internacionalmente, entre outros. (Rocha, 1987).

Os motivos de iniciação à exportação podem também ser agrupados em dois fatores. Internos, que são aqueles de origem interna à empresa (características internas, objetivos e desejos da administração, recursos, etc.); e externos, aqueles de origem externa à empresa (pedidos vindos do exterior, apoio governamental do país de origem ou do hospedeiro, etc.).

Entre as pequenas empresas, as percepções do mercado externo afetam fortemente seu comportamento com relação à exportação. Percepções positivas levam a comportamentos otimistas, enquanto percepções negativas das possibilidades no mercado externo são um forte impedimento para o desenvolvimento das exportações dessas empresas (Burpitt & Rondinelli, 1998). Assim, pode-se estabelecer a hipótese abaixo:

Hipótese 1: O processo de internacionalização das pequenas e médias empresas é mais motivado pelos fatores internos do que externos

Existe uma grande variedade de condições no mercado interno e internacional que inibem a exploração de possibilidades de comércio exterior pelas pequenas empresas. Entre essas condições citam-se existência de mercados domésticos fortes, que desestimulam a exportação, ausência de recursos para buscar e explorar mercados estrangeiros potenciais, limitados conhecimentos sobre a cultura e as práticas de negócios presentes nos países estrangeiros, medo das incertezas financeiras e de mercado, e a expectativa de que o governo sempre pode providenciar algum tipo de suporte para pequenas empresas. (Burpitt & Rondinelli, 1998).

Neste sentido, pequenas e médias empresas somente buscariam o mercado externo caso houvesse ausência destes aspectos. Assim sendo, pode-se formular a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A percepção de oportunidades de negócio no exterior motiva secundariamente o início do processo de internacionalização PMEs

A escolha do modo de entrada no mercado externo depende da análise de dois grupos de critérios. Os externos à empresa e relacionados com o mercado, e os internos, tais como os objetivos da empresa, a necessidade de controle sobre as operações estrangeiras, recursos internos, ativos, competências e flexibilidade (Kotabe & Helsen, 2000).

Desta forma, os limitados recursos financeiros, provocados pela pouca disponibilidade de fluxo de caixa e da existência de um sistema financeiro desfavorável, além das limitações gerenciais, obrigam a pequena e média empresa a operar no mercado externo através de estratégias que minimizem riscos e comprometimento de recursos (Pla-Barber, 2001).

Pequenas empresas estão mais inclinadas a exportar do que empreender recursos para fazer investimentos diretos no exterior. (Mascarenhas, 1999) Empresas com recursos escassos e aspirações limitadas terão sua escolha de modos de entrada restrita aos de baixo comprometimento, como exportação e licenciamento (Kotabe & Helsen, 2000). Assim, estabelece-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: As principais estratégias de entrada adotadas pelas PMEs são do tipo que demandam comprometimento relativamente menor

Duas alternativas descrevem o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Uma delas pressupõe que a empresa desenvolve localmente uma vantagem competitiva, domina a plataforma tecnológica de seu “core business”, gerando capacitação para se internacionalizar. Este percurso não discrimina entre pequenas ou grandes empresas, porém, no caso das últimas, pode haver o domínio de seus respectivos mercados domésticos, pela grande geração de caixa proporcionada por uma certa dose de monopólio. Este processo

descreve a internacionalização de empresas de bens que normalmente são objetos do comércio internacional (“tradeable goods”). O outro caminho supõe que a empresa multi-doméstica, a partir de suas bases locais, criem em outros países uma rede de empresas locais assemelhadas que usufruem a tecnologia, o know-how, os processos de produção, sistemas de controle e de gestão da empresa base, incorporando simultaneamente a exportação e a multinacionalização. Estas empresas lidam com produtos do tipo “non tradeable goods” (Brasil, Goulart & Arruda, 1994).

Em função da baixa disponibilidade de recursos, as pequenas e médias empresas devem se concentrar nas atividades que elas desenvolvem melhor. O conhecimento que as empresas possuem de suas principais competências pode ajudá-las a concentrar seus esforços em atividades que a firma deveria perseguir em detrimento daquelas que elas deveriam evitar (Prahalad & Hamel, 1990, cit. Mascarenhas, 1999). Elas também devem entrar em mercados que não exigem grandes investimentos em marketing e de adaptações que poderiam aumentar em muito suas despesas. Além disto, elas devem evitar entrar em mercados que poderiam demandar grandes modificações em sua maneira de operacionalização (Mascarenhas, 1999).

Como as pequenas e médias empresas sofrem limitações de recursos, têm mais dificuldades para desenvolver produtos voltados para cada segmento específico, e se beneficiam mais de estratégias focalizadas, pode-se argumentar que:

Hipótese 4: As PMEs, no seu processo de internacionalização, vendem produtos com características padronizadas para os diferentes mercados exrnos

Pequenas empresas procuram entrar em pequenos mercados porque elas têm recursos limitados, desejam manter a lucratividade e o controle, e não têm objetivos de crescer. (Mascarenhas, 1999). Neste contexto, pode-se argumentar que as PMEs estariam adotando uma estratégia do tipo enfoque, pois, segundo Porter (1986) esta é uma estratégia genérica voltada para apenas pequeno(s) segmento(s) de mercado.

A estratégia genérica de enfoque permite três opções estratégicas que podem ser adotadas por uma pequena empresa, quais sejam, enfoque com orientação para custos baixos, enfoque com orientação para a diferenciação e enfoque com dupla orientação (Wright, Kroll e Parnell, 2000). A orientação para custos baixos está baseada na premissa de que a empresa busca desenvolver uma política de minimização de custos para vender produtos sem sofisticação e homogêneos a um mercado sensível a preços. A orientação para diferenciação supõe que a empresa produza bens ou serviços diferenciados que suprem as necessidades especializadas de uma pequena clientela. Finalmente, a orientação dupla, em que a empresa visa atender um grupo seletivo de clientes, com produtos diferenciados, mas ao mesmo tempo, mantendo os custos baixos em comparação com seus concorrentes diretos. Para isto a empresa pode investir em qualidade ou inovações de processo ou de produtos.

Há autores que argumentam que as pequenas empresas obteriam maior vantagem ao venderem para um pequeno número de consumidores exigentes em termos de qualidade, ou para consumidores que freqüentemente demandam inovações em algum produto específico, e que estão predispostos a pagar um preço “premium”, ou seja, adotando uma orientação para diferenciação (Aharoni, 1994, cit. Lindell & Karagozoglu). Por tudo isto, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: As pequenas e médias empresas implementam uma estratégia de enfoque

Grandes e pequenas empresas diferem substancialmente em suas estruturas administrativas, recursos, estratégia, e na busca de mercados internacionais. Enquanto as grandes empresas têm recursos abundantes e grandes expectativas de crescimento, visando dominar uma grande parcela de mercado, incrementando seu campo de ação, as pequenas sofrem de escassez de recursos e entram em mercados selecionados como uma forma de

conservar seus recursos limitados. Sua pequena estrutura administrativa limita seu acesso a recursos financeiros (Mascarenhas, 1999).

Enquanto as grandes empresas gozam de acesso fácil aos canais de informação, as pequenas e médias empresas nem sempre estão habilitadas em sustentar elevados custos de obtenção de informação, e o talento dos empreendedores e de seu pequeno número de colaboradores pode não compensar as necessidades de competências administrativas para gerenciar as constantes mudanças dos gostos dos consumidores (Pla-Barber, 2001).

Os problemas gerenciais criam dificuldades para as pequenas empresas alcançarem seus objetivos devido a estruturas informais, processos administrativos e tecnológicos insuficientemente desenvolvidos, e processo de tomada de decisão não sistemático e freqüentemente irracional (Lindell & Karagozoglu, 1997). Com isto, pode-se argumentar que: Hipótese 6: As pequenas e médias empresas brasileiras sofrem / enfrentam problemas gerenciais que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo

As pequenas empresas evitam crescer, pois seus limitados recursos financeiros as condicionam a reduzir todas as despesas possíveis, incrementando suas chances de sobrevivência dentro de seus limites (Mascarenhas, 1999).

Uma empresa pode obter recursos necessários para entrar no mercado externo de duas maneiras: internamente, levantando recursos do seu fluxo de caixa, ou externamente através do mercado financeiro. Uma pequena empresa encontra dificuldades nas duas maneiras. A primeira está associada à própria limitação dos recursos internos que ela apresenta, e a segunda se baseia na presença de um sistema financeiro ineficiente, principalmente em países que apresentaram um processo de liberalização do mercado recente, onde o sistema financeiro é subdesenvolvido ou dominado por grandes grupos oligopolistas que selecionam rigorosamente seus credores (Plá-Barber, 2001). Portanto, pode-se estabelecer a seguinte hipótese:

Hipótese 7: As pequenas e médias empresas brasileiras têm problemas financeiros que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo

#### **4. Metodologia**

A amostra foi estabelecida a partir de uma relação das empresas exportadoras de autopeças filiadas ao SINDIPEÇAS - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. O cadastro desta instituição comporta aproximadamente 95% da indústria de autopeças instalada no Brasil, independentemente da origem do capital e do porte, segundo informações do próprio sindicato.

Inicialmente, a relação do SINDIPEÇAS foi ajustada aos objetivos da pesquisa, através de uma consulta prévia às empresas, por e-mail, cartas ou telefone, com o objetivo de identificar o objeto amostral. Este foi definido como empresas de pequeno ou médio porte, de capital majoritário nacional e que mantinham relacionamentos comerciais diretos com algum país do Mercosul, ou seja, relacionamentos comerciais que não fossem do tipo exportação indireta através de montadoras ou outras empresas. Assim, 155 empresas passaram a constituir o universo para efeitos deste estudo.

De acordo com informações fornecidas pelo Sindipeças a respeito do número de funcionários destas empresas, tem-se que aproximadamente 80% delas são de pequeno ou médio porte. Desta forma, para o cálculo do tamanho da amostra, considerou-se essa proporção equivalente à proporção da característica estudada no universo, ou seja,  $p$  igual a 0,80 e  $q$  igual a 0,20. Utilizando-se a seguinte fórmula de definição do tamanho da amostra para populações finitas, obteve-se o seguinte tamanho da amostra da pesquisa.

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ} = \frac{(1,64)^2 \cdot 155 \cdot 0,80 \cdot 0,20}{(0,10)^2 (155-1) + (1,64)^2 \cdot 0,80 \cdot 0,20} = 34$$

em que:

Z = nível de confiança, no caso a 90%;

e = precisão da amostra ou erro máximo admitido (valor absoluto), 0,10;

N = número de elementos da população (para populações finitas);

n = número de elementos da amostra a ser pesquisada;

P = proporção de ocorrência da característica na população, 0,80; e

Q = proporção de não-ocorrência da característica na população, 0,20.

Para a seleção da amostra, procedeu-se a uma amostragem sistemática. As empresas foram numeradas em ordem aleatória através de um método de listagem, e selecionadas numa razão de cinco. Aquelas que não atendiam às solicitações foram substituídas pela seguinte na lista.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas: envio de questionários pelo correio e por e-mail, sendo que apenas 3 empresas responderam; e entrevista direta juntamente com pessoas muito conhecedoras das relações comerciais externas de sua empresa, geralmente gerentes ou diretores comerciais e de exportação.

Para análise dos dados, uma vez que esses são nominais e ordinais, a utilização de técnicas não-paramétricas para o teste das hipóteses é mais indicada. As medidas de posição utilizadas neste trabalho foram: a moda e a mediana. Os testes utilizados nesta pesquisa foram Kolmogorov-Smirnov e Kruskal-Wallis.

## 5. Análise dos dados e testes das hipóteses

*Hipótese 1: O processo de internacionalização das pequenas e médias empresas é mais motivado pelos fatores internos do que externos*

Primeiramente procurou-se levantar estes fatores através de perguntas diretas no questionário. Na tabela 2, as respostas estão separadas entre motivos internos e externos, e a ordem de importância. Os motivos internos superaram os motivos externos independente da ordem de importância. No caso da primeira motivação, por exemplo, do total de 32 respostas, 90,63% dos entrevistados disseram que o processo de internacionalização de sua empresa foi motivado por fatores internos. Destes, 34,48% responderam que a empresa visava à ampliação do mercado e 20,69% ao aumento do faturamento. Na segunda motivação, das 26 empresas que foram incentivadas por motivos internos, 23,08% visavam divulgar o nome da empresa ou do produto, 11,54% aumentar o faturamento e 11,54% a ampliação do mercado atendido. O que se observa neste caso é que além dos principais motivos estarem relacionados às questões internas, a maioria representa objetivos da empresa.

**Tabela 2 - Motivos para internacionalização**

Primeiro Motivo					
Incentivos internos	n	%	Incentivos externos	n	%
Ampliação do Mercado	10	34,48	Oportunidades novos negócios	1	33,33
Aumento do Faturamento	6	20,69	Menor imposto de exportação	1	33,33
Aumento das vendas	2	6,90	Mercado mais lucrativo	1	33,33
Globalização	2	6,90	-o -		
Diversificação do mercado	1	3,45	-o -		
Outros	8	27,59	- o -		
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,00</b>	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>
Segundo Motivo					
Incentivos internos	n	%	Incentivos externos	n	%
Divulgação produto/ empresa	6	23,08	Potencial do Mercosul	1	25,0
Aumento do Faturamento	3	11,54	Mercado rentável e viável	1	25,00
Ampliação do Mercado	3	11,54	Estabilidade mercados ext	1	25,00
Saturação do mercado nacional	2	7,69	Proximidade Geográfica	1	25,00
Aumento das vendas	2	7,69	-o -		
Outros	10	38,46	- o -		
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

Os motivos internos ou externos foram identificadas também através de uma pergunta fechada do questionário. A influência dos fatores na decisão de internacionalizar foi medida numa escala ordinal “*liket*” de influencia (-2 - influenciou muito negativamente; +2 - influenciou muito positivamente).

Para avaliar o grau de influência dos fatores como motivadores da decisão de entrada no Mercosul foram calculados os valores das medianas e das modas para cada fator motivador. Esses indicadores de tendência revelaram que de um total de 38 motivadores do processo de internacionalização no Mercosul, os que apresentaram maiores níveis de mediana e moda foram: participação em feiras e exposições internacionais, aumento do faturamento, ampliação do mercado, existência de produto de qualidade, desejo da gerência em participar do mercado externo, e maior estabilidade oferecida por estes mercados. Aplicando-se o teste de Kolmogorov-Smirnov rejeita-se a hipótese nula a 5% de significância, ou seja, as empresas foram estatisticamente influenciadas muito positivamente por estes fatores, como mostra a tabela 3.

**Tabela 3 – Resultados do Teste Kolmogorov-Smirnov para os principais motivadores**

Fatores ou Motivos	Nível de significância (bi-caudal)
Participação em feiras, exposições, etc.	0,010
Estabilidade dos mercados externos	0,033
Aumentar o Faturamento	0,001
Ampliar o Mercado	0,003
Qualidade do Produto	0,000
Desejo da Gerência	0,007

Observa-se na tabela 3 que dos seis principais motivos, os dois primeiros correspondem a motivos externos e os quatro últimos a motivos internos, o que reforça o fato de que os principais motivadores estão relacionados com os aspectos internos da empresa, mais especificamente com os objetivos da empresa, do que com os aspectos do mercado externo.

Assim, aceita-se a hipótese H1 de que o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas é mais influenciado por motivos internos do que externos.



*Hipótese 2: A percepção de oportunidades de negócio no exterior motiva secundariamente no início do processo de internacionalização PMEs*

As mesmas variáveis utilizadas para se trabalhar a hipótese anterior foram utilizadas nesta segunda hipótese, com algumas singularidades. As variáveis que não representam percepção de oportunidades para a empresa no mercado externo são, por exemplo, “pedidos inesperados” e “capacidade ociosa”, enquanto as que representam percepção de oportunidades são “identificação de oportunidades de negócio no exterior” e “participação e feiras”. Neste agrupamento foram eliminadas as variáveis relacionadas aos objetivos da empresa, tais como “aumentar o faturamento”, já que esta expectativa pode ser criada tanto por uma característica interna na empresa ou por alguma nova oportunidade efetiva no mercado externo.

As variáveis que indicam motivos externos não representam necessariamente percepção de oportunidades para o mercado externo. Assim, por exemplo, a variável “pedidos inesperados” é um motivo externo que não representa percepção de oportunidade, e a variável “identificação de oportunidades de negócio no exterior” também é um motivo externo mas que representa uma oportunidade. Portanto, a hipótese 1 não necessariamente deve apresentar o mesmo comportamento da hipótese 2, apesar de se esperar que elas sejam equivalentes.

Com o intuito de verificar se o grupo de variáveis que representa a visão de oportunidades apresentou estatisticamente o mesmo comportamento do grupo de variáveis que não a representa, ou seja, se um grupo de motivadores foi mais significativo do que outro grupo para estas pequenas e médias empresas, utilizou-se o teste Kruskal Wallis. Geralmente este teste é utilizado em pesquisas não paramétricas com dois ou mais grupos de amostras diferentes comparando-se seus comportamentos. No caso desta pesquisa não foram duas amostras, mas dois grupos de variáveis que representam comportamentos motivadores diferentes: um que representa a percepção de oportunidades, e outro que representa a não percepção de oportunidades. Para que se pudesse utilizar este procedimento, os dois grupos necessariamente apresentam a mesma quantidade de variáveis.

Desenvolvendo a fórmula do teste Kruskal Wallis, obteve-se o seguinte resultado:

$$H = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{j=1}^k \frac{R_j^2}{n_j} - 3(n+1) = \frac{12}{68(68+1)} \sum_{j=1}^2 \frac{(1114)^2}{34} + \frac{(1224)^2}{34} - 3(64+1)$$
$$H = -0,95427$$

em que :

k = número de grupos;

n<sub>j</sub> = número de casos n j-ésima coluna;

n = número de casos na combinação de todas as amostras; e

R<sub>j</sub> = soma das classificações na j-ésima amostra.

Nesta pesquisa, os dois grupos de variáveis (n<sub>j</sub>) representam as 34 empresas entrevistadas, resultando em 68 combinações (n).

Na tabela do Qui-quadrado, com graus de liberdade gl=1, observa-se que para |p|>0,30 aceita-se a hipótese nula de que os dois comportamentos influenciaram da mesma maneira o processo de internacionalização destas pequenas e médias empresas no Mercosul. Portanto, rejeita-se a hipótese H2 de que a percepção de oportunidades de negócios no exterior é motivo secundário no processo de internacionalização das pequenas e médias empresas.

Observa-se que, diferentemente do esperado, as hipóteses H1 e H2 não se complementaram, ou seja, a hipótese 1 foi aprovada enquanto a hipótese 2 foi rejeitada. Isto

ocorreu porque, no primeiro caso, os objetivos foram considerados nas análises como motivadores internos e, fazendo-se uma comparação entre os motivadores internos e externos, houve uma diferença significativamente favorável aos motivadores internos. Entretanto, na segunda hipótese, com a exclusão dos objetivos, não houve uma diferença entre os fatores que empurram e os fatores que puxam as empresas para o mercado externo, sendo que ambos apresentaram o mesmo nível de importância. Disto depreende-se que, para as empresas da amostra, os objetivos internos são os mais importantes influenciadores do processo.

*Hipótese 3: As principais estratégias de entrada adotadas pelas PMEs são do tipo que demandam comprometimento relativamente menor*

Este trabalho adota o conceito de Goulard & Arruda (1994) e define o processo de internacionalização como um conjunto de ações voltadas para manter, fortalecer e ampliar a penetração dos produtos da empresa no mercado externo, envolvendo um crescente comprometimento da empresa fora das fronteiras de sua sede. O processo de internacionalização foi identificado por uma lista de estratégias de entrada e de negócios internacionais retiradas da literatura (tabela 4), a qual foi apresentada ao respondente para que ele indicasse, em ordem cronológica, as estratégias adotadas por sua empresa desde o início das atividades no Mercosul até o presente.

De acordo com a tabela 4, observa-se que as estratégias que demandam mais comprometimento dos recursos das empresas são adotadas em fases mais adiantadas do que as estratégias que demandam menos comprometimento, com exceção do desenvolvimento de parque fabril próprio no exterior, cuja única empresa que adotou esta estratégia foi na primeira fase.

Das 26 instituições que utilizaram as tradings, 61,54% adotaram esta estratégia na primeira fase de seu processo de internacionalização e 34,62% na segunda. Das 31 empresas que empreenderam a exportação direta, 48,39% o fizeram na primeira etapa, e 45,16% na segunda. Entretanto, dos 8 entrevistados que responderam que sua empresa investiu em infraestrutura de vendas e distribuição própria no exterior, 37,50% adotaram esta estratégia na quarta etapa e 25% na terceira.

**Tabela 4 - Fases de utilização das estratégias**

<b>Estratégia de Entrada</b>	<b>1ª Fase</b>	<b>2ª Fase</b>	<b>3ª Fase</b>	<b>4ª Fase</b>	<b>5ª Fase</b>
Tradings, instituições ou agentes exportadores	61,54	34,62	0,00	3,85	0,00
Cooperada, utilizando rede de distribuição de outra empresa	8,33	16,67	75,00	0,00	0,00
Exportação direta	48,39	45,16	3,23	3,23	0,00
Licenciamento ou Franquia	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00
Alianças, Associações ou Parcerias	27,27	0,00	27,27	45,45	0,00
Contrato de Produção	0,00	0,00	66,67	33,33	0,00
Fusões ou Aquisições	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00
Infra-estrutura vendas e distribuição	12,50	12,50	25,00	37,50	12,50
Parque Fabril	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Observa-se, portanto que, apesar da construção do parque fabril próprio no exterior ter sido adotado por uma única empresa como estratégia de entrada (ou seja, primeira fase do processo de internacionalização), de maneira geral as estratégias que demandam mais

comprometimento das empresas são adotadas em fases mais avançadas do que as estratégias que demandam pouco comprometimento.

Pode se concluir que, de um modo geral, as empresas tendem a adotar estratégias de entrada de menor comprometimento, confirmando assim a hipótese H3.

*Hipótese 4: As PMEs, no seu processo de internacionalização, vendem produtos com características padronizadas para os diferentes mercados externos*

Procurou-se levantar para cada atributo do produto (tabela 5) através de uma escala “*liket*” o seu nível de adaptação (0 – nenhuma adaptação; 5 – adaptação completa). A tabela 5 mostra a média e a moda das variáveis que indicam o nível de adaptação de alguns atributos dos produtos direcionados para o mercado externo, distinguindo-se em dois momentos: o início das atividades no Mercosul e em períodos mais recentes.

**Tabela 5 - Adaptação dos atributos para o mercado externo**

Atributos	Início		Desenvolvimento	
	Mediana	Moda	Mediana	Moda
Qualidade	0	0	0,5	0
Especificações do produto	1	0	1	0
Formato e design	0	0	0,5	0
Marca	0	0	0	0
Embalagem / Rótulo	1	0	3	4
Serviços	0	0	0	0
Divulgação	1	0	2	0
Distribuição	0	0	1,5	0
Política de Preços	2	0	2	4

Com exceção do item “política de preços”, que apresentou uma mediana igual a 2, os demais atributos sofreram pouco ou nenhum grau de adaptação às necessidades do Mercosul no início das operações. Já no período recente, os atributos embalagem/rótulo e política de preços apresentam graus de adaptação mais elevados.

A prova Kolmogorov-Smirnov foi realizada para se verificar se estatisticamente existe esta tendência de concentração para níveis de adaptação pequenos ou nulos (tabela 6). Considerando-se um nível de significância de 5%, pode-se afirmar que os atributos “qualidade”, “especificações do produto”, “formato e design”, “marca”, “serviços” e “distribuição” sofreram nenhuma adaptação, tanto no início das atividades da empresa no Mercosul como atualmente. Não se pode afirmar estatisticamente que o atributo “divulgação” apresente nenhum nível de adaptação atualmente, e nem que os atributos embalagem / rótulo e política de preços apresentem nenhum nível de adaptação, tanto no início das atividades do Mercosul como atualmente.

**Tabela 6 - Teste Kolmogorov-Smirnov**

Atributos	Início	Atualmente
Qualidade	0,00	0,00
Especificações do produto	0,01	0,04
Formato e design	0,00	0,00
Marca	0,00	0,00
Embalagem / Rótulo	0,06	0,10
Serviços	0,00	0,00
Divulgação	0,02	0,24
Distribuição	0,00	0,01
Política de Preços	0,15	0,14

Tudo isto indica que efetivamente os produtos comercializados por estas empresas no Mercosul são padronizados. Os atributos que sofrem algum tipo de adaptação são justamente aqueles que efetivamente são necessários, já que “preços”, “divulgação” e “embalagem” devem ser adaptadas de acordo com as características peculiares de cada país, como a legislação, cultura e idioma do país alvo. Portanto, pode-se aceitar a hipótese H4 de que as pequenas e médias empresas brasileiras vendem produtos com características mais padronizadas para os diferentes mercados externos.

#### Hipótese 5: As pequenas e médias empresas implementam uma estratégia de enfoque

A tabela 7 mostra o resultado de uma classificando pela escala “*liket*” do nível de eficácia (0 – sem eficácia; 5 – muito eficaz) das variáveis que representam as estratégias adotadas para competir no mercado externo, de acordo com as características das estratégias competitivas genéricas de Porter (1986).

**Tabela 7 Mediana e Moda das estratégias Genéricas adotadas.**

	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
1. Contratação de Pessoal de Produção	3	3
2. Treinamento de Pessoal de Produção	3	3
3. Realização de convênios técnicos	3	3
4. Controle intensivo de custos e despesas	3	4
5. Investimentos em programas de Qualidade	3	4
6. Investimento em escala de produção e controle de custos	3	3
7. Ampliação do mercado e das linhas de produtos	3	3
1. Contratação de pessoal de comércio exterior	3	4
2. Treinamento de pessoal comércio exterior	3	3
3. Desenvolvimento de novas linhas de produto	3,5	4
4. Investimento intensivo no sistema de informação	3	4
5. Investimentos intensivo na estrutura administrativa	3	3
6. Investimento em marketing e na força de vendas	3	3
7. Desenvolvimento de novas características no produto	3	4
8. Ampliação do canal de comunicação com os clientes	3	4

As sete primeiras características desta tabela representam a estratégia de liderança de custos e as oito seguintes representam a diferenciação, observando-se que há um equilíbrio entre a estratégia de liderança de custos com a diferenciação.

Uma das ações que mais se destacaram foram o investimento em qualidade, no caso da liderança de custos, e desenvolvimento de novas características no produto e em novas linhas do produto, no caso da diversificação. Assim, as ações empreendidas por essas empresas caracterizam a estratégia de enfoque.

Concluindo, estas pequenas e médias empresas preocupam-se em manter e desenvolver tanto a mão de obra produtiva quanto a administrativa no processo de internacionalização, utilizam estratégias equilibradas de controle de custos e inovação dos produtos, e adotam diversas políticas internas de maneira equilibrada. Tudo isto indica que estas pequenas e médias empresas procuram ser eficazes em tudo, seja em qualidade, preço, inovação ou outro atributo. Desta forma, se pode confirmar a hipótese H5 de que as pequenas e medias empresas visam se especializar em pequenos nichos de mercado através da utilização da estratégia enfoque.

*Hipótese 6: As pequenas e médias empresas brasileiras têm problemas gerenciais que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo*

De acordo com as respostas às questões abertas do questionário, os dois principais dificultadores internos destas empresas no processo de internacionalização estão relacionados na tabela 8.

**Tabela 8 - Principais dificultadores gerenciais**

	1º dificultador		2º dificultador	
	Frequência	%	Frequência	%
Marketing	2	7,69	2	10,53
Recursos Humanos e Cultural	8	30,77	5	26,32
Estrutura Administrativa	2	7,69	0	0,00
Estrutura Produtiva e Tecnológica	7	26,92	6	31,58
Financeira	6	23,08	6	31,58
Logística	1	3,85	0	0,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

Os principais dificultadores se encontram na política de recursos humanos e cultural da empresa; na estrutura produtiva e tecnológica; e na administração financeira. No caso do principal dificultador dentro da área da administração financeira, dos 26 entrevistados, a maioria, 19,2%, afirmaram que sua empresa obteve dificuldades na definição do preço dos produtos direcionados para o mercado externo.

Utilizou-se também de uma outra questão com variáveis avaliadas numa escala “*liket*” (0 – não foi um dificultador; 4 grande dificultador) para descobrir os principais dificultadores gerenciais dessas empresas. Os valores da mediana e da moda das variáveis que representam os dificultadores gerenciais destas empresas foram calculados, observando-se que o desconhecimento do mercado externo e a falta de recursos financeiros para fazer o investimento em marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D) adequados foram os que apresentaram os maiores valores, com moda e mediana iguais a 2 (dificultador moderado).

Observa-se que ambos os resultados demonstram que os principais dificultadores gerenciais são aqueles estritamente relacionados com os observados em pequenas e médias empresas em outros estudos, como demonstra o referencial bibliográfico.

Diante disto, pode-se afirmar que as pequenas e médias empresas tem problemas gerenciais que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo.

*Hipótese 7: As pequenas e médias empresas brasileiras têm problemas financeiros que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo*

Numa escala “*liket*”, levantou-se o nível de eficácia (0 – sem eficácia a 5 – muito eficaz, ou 9 – não aconteceu) no levantamento de financiamentos e empréstimos para superação dos dificultadores no processo de internacionalização dessas pequenas e médias empresas de autopeças. Observa-se na tabela 9 que a maioria destas empresas não tomou empréstimos para superar suas dificuldades internas, e não utilizou de nenhuma linha de financiamento do governo nacional.

Além disto, observou-se que a maioria destas empresas (48,15%) não utilizou de nenhuma linha de crédito e das que utilizaram, 29,63% sofreram um grande dificultador para obtê-la. A maioria das empresas (55,88%) não se apropriaram de incentivos governamentais, e 14,71% tiveram como um grande dificultador obter estes incentivos. Sobre as exigências das instituições creditícias, 31,58% das empresas sofreram um grande dificultador e 31,58% um dificultador.

Um outro questionamento foi realizado para saber se o auxílio governamental foi eficaz para superar as dificuldades externas. Das 15 respostas válidas, ou seja, das empresas

que utilizaram este auxílio, 33,33% afirmaram que foi razoavelmente eficaz, 26,67% pouco eficaz e 20% sem eficácia, poucos respondendo eficaz ou muito eficaz.

**Tabela 9 – Empréstimos e Linhas de Financiamento do Governo**

	Empréstimos		Linhas de Financiamento do Governo Nacional	
	n	%	n	%
Sem eficácia	1	3,03	4	12,12
Pouco eficaz	1	3,03	1	3,03
Razoavelmente eficaz	2	6,06	3	9,09
Eficaz	5	15,15	3	9,09
Muito eficaz	1	3,03	1	3,03
Não aconteceu	23	69,70	21	63,64
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>

Com tudo isto, pode-se confirmar a hipótese de que as pequenas e médias empresas tem problemas financeiros que dificultam sua entrada e permanência no mercado externo.

## 6. Conclusão

Das sete hipóteses analisadas, somente uma não foi confirmada. Bedê, 1980, Zilber, 1996 e Rampazzo, 1998, como já foi salientado, mostraram as diversas dificuldades sofridas pelas pequenas e médias empresas do setor de autopeças devido a abertura do mercado e, conseqüentemente, da concorrência. Ao longo da história este setor sofreu com as exigências das empresas oligopsônicas<sup>1</sup> e dos clientes externos. Estas exigências se traduzam principalmente nos preços e na qualidade do produto em termos de durabilidade, ausência de defeitos, etc. As pequenas e médias empresas foram forçadas a atender estas especificações, priorizando a diminuição de custos e qualidade, daí a importância da estratégia genérica de enfoque com dupla orientação (custos baixos – diferenciação) observada nesta pesquisa.

Com estas transformações percebe-se que aspectos como “capacidade ociosa de produção”, que não representa percepção de oportunidades, foi importante para o desenvolvimento do comércio exterior das pequenas e médias empresas de autopeças. Ao mesmo tempo, os incentivos governamentais à exportação aliados às pressões que estas empresas já sofriam dos clientes internos caracterizados por grandes montadoras oligopsônicas, podem ter tornado o produto destas empresas mais competitivo no mercado externo, o que caracterizaria uma percepção de oportunidades por parte da direção. Daí o equilíbrio existente destes dois fatores motivadores no processo de internacionalização das pequenas e médias empresas de autopeças.

Com relação à hipóteses aceitas, observou-se a importância do comportamento da direção para o desenvolvimento destas empresas no mercado externo, traduzidos principalmente nos “objetivos organizacionais”, que foram fatores motivadores determinantes para a entrada dessas empresas no Mercosul.

Quanto aos dificultadores, nenhuma surpresa quanto a expectativa levantada na literatura, já que estas empresas demonstraram sofrer muito com as debilidades gerenciais e as limitações financeiras existentes.

As análises dos dados confirmaram que estas pequenas e médias empresas adotaram estratégias de entrada que demandam pouco comprometimento, adotando estratégias mais comprometedoras de recursos em etapas mais posteriores no seu processo de internacionalização. Os produtos comercializados por estas empresas não apresentaram nenhuma modificação com os comercializados no mercado interno. Finalmente, a estratégia

genérica de enfoque demonstrou ser utilizada por estas empresas com um nível de eficiência bastante significativo estatisticamente.

## 7. Notas

1 – Empresas oligopsônicas representam pequenos números de empresas compradoras de determinado setor, e que portanto tem maior poder de negociação. Neste caso, refere-se às grandes montadoras instaladas no Brasil.

## 8. Referencial Bibliográfico

ARRUDA, Carlos Alberto; GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre. **Estratégia de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo**. Fundação Dom Cabral, **XVIII ENANPAD**, 1994

BEDÊ, Marco Aurélio. **Autonomia e Mudança Tecnológica na Indústria Brasileira de Autopeças**. Dissertação de Mestrado. 208 pgs. São Paulo: USP, 1990.

BRASIL, Haroldo Vinagre; GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos Alberto. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas**. Fundação Dom Cabral, XVIII ENANAD, 1994

BURPITT, William J & RONDINELLI, Dennis A. Export decision-making in small firms: the role of organizational learning. **Journal of World Business**, vol. 33, n1, pg. 51 1998

GLOBAL 21. **Informe ALCA: Interesses das pequenas e médias empresas devem ser levados em conta**. Disponível em : <http://www.global21.com.br/notnewslet.asp?cod=1507>. Acesso em: 2001

KOTABE, Masaaki & HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Editora Atlas, 2000

KNIGHT, Gary A. Entrepreneurship and Strategy in the international SME. **Journal of International Management**, vol 7, Issue 3, pg. 155-171, 2001

LINDELL, Martin. KARAGOZOGLU, Necmi. Global Strategies of US and Scandinavian R&D – intensive Small – and Medium-sized Companies. **European Management Journal**, vol 55, Nº 1, pp 92-100, 1997

MASCARENHAS, Brian. The Strategies of Small and Large International Specialists. **Journal of World Business**, Vol. 34, Issue 3, pg. 252, 1999

NORUSIS, Maria J. **SPSS For Windows. Base System User's Guide Release 5.0**. Copyright 1992 by SPSS Inc.

PLA-BARBER, José. The internalization of foreign distribution and production activities: New empirical evidence from Spain. **International Business Review**. Volume 10, Issue 4, pages 455-474. August, 2001

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986

RAMPAZZO, Fábio Ricardo. **Contribuições ao Estudo dos Impactos da Globalização na Competitividade da Empresa Nacional: Um Estudo de Casos sobre as Estratégias de Marketing Adotadas por Empresas Fabricantes de Autopeças**. Dissertação de Mestrado, 293 pgs. São Paulo: USP, 1998.

ROCHA, Angela da. **Gerência de Exportação**. São Paulo: Atlas ; Rio de Janeiro: UFRJ, 1987.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A Micro e Pequena Empresa no Comércio Exterior**. Sebrae / Méthodos Consultoria. Brasília: Agosto, 1998.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR (SECEX). **Indicadores Econômicos**. Disponível em: <http://www.mdc.gov.br/indicadores/htm>. Acesso em: 2001.

SINDIPEÇAS & ABIPEÇAS. **Desempenho do Setor de Autopeças 2000**, 2000.

VIEIRA, Wilson; CARVALHO, Fátima. **Mercosul: Agronegócios e Desenvolvimento Econômico**. Viçosa – MG, 1997

WRIGHT, Peter L. KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000

ZILBER, Silvia Novaes. **Subfornecimento na Indústria Automobilística: Uma Possibilidade de Inserção da Pequena Empresa Brasileira no Mercado Internacional**. Dissertação de Mestrado. 327 pg. São Paulo: USP, 1996