

# **A Busca de Internacionalização: Uma Análise Baseada na Área de Operações**

Autoria: Ely Laureano Paiva, Astor Hexsel

## **Resumo**

Mercados internacionais têm sido um desafio para empresas brasileiras. Este artigo busca a apresentar uma proposta de três estágios para a análise de inserção internacional baseado num enfoque de estratégia de operações. Dentro desta orientação, discute-se quais decisões são tomadas ao longo da cadeia de valor de operações. São apresentados múltiplos estudos de caso com esta finalidade. Os resultados mostram que competências e conhecimento se desenvolvem dentro de um *continuum* ao longo da cadeia de valor em todas as atividades envolvidas, compreendendo suprimentos, pesquisa e desenvolvimento, produção, distribuição e serviços agregados. Os três estágios identificados são: Aprendendo a Jogar, quando a empresa desenvolve as primeiras ações num contexto internacional; Estrela Ascendente, quando a empresa inicia a consolidação de suas ações de internacionalização ao longo da sua cadeia de valor de operações; e, finalmente, Competidor Global, quando a empresa disputa fatias relevantes dos mercados internacionais em que atua.

## **1. Introdução**

As pressões crescentes sobre o mercado doméstico brasileiro resultam de tarifas de importação decrescentes, investimentos estrangeiros e participação em acordos econômicos regionais. O foco brasileiro no mercado doméstico tem sido destacado tanto por publicações empresariais (The Economist, 2000; Exame, 2001) como por acadêmicas (Bartlett e Ghoshal, 2000). Alguns executivos declaram que, mesmo com a estabilidade econômica brasileira, mercados externos podem manter as receitas mais estáveis, sem as fortes oscilações causadas por fatores internos.

O objetivo deste artigo é analisar como a área de operações pode apoiar a decisão de focar em mercados internacionais. Além disso, que partes da cadeia de valor de operações poderiam criar competências distintivas? Dois aspectos são centrais quando analisamos as decisões referentes à área de operações: configuração e coordenação (Porter, 1986a). Configuração refere-se à concentração geográfica das operações e as razões relacionadas à escolha da empresa. Coordenação refere-se a como as operações globais são coordenadas e ao grau de concentração de seu processo de gestão. Baseado nestas referências, propõem-se diferentes estágios para a análise de inserção internacional baseado na área de operações. Este artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 realiza uma revisão teórica; a seção 3 apresenta o método e os estudos de caso de empresas brasileiras que estão desenvolvendo operações globais; a seção 4 detalha as três etapas para as operações globais; e, finalmente, a seção 5 apresenta as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

## **2. Referências Teóricas**

### **2.1 Inserção Internacional de Empresas**

A análise de inserção internacional de empresas pode seguir dois caminhos, entre outros, que interessariam diretamente a este artigo. Primeiramente, pode-se analisar os aspectos referentes à estratégia do negócio como um todo. Neste sentido, autores como De Witt e Meyer (1994) e Porter (1990) analisam questões como a influência ou não da estratégia seguida em mercados de um país sobre a seguidas em outros países. Porter identifica situações como a estratégia multidoméstica, onde cada mercado ensejará diferentes estratégias, e

estratégias globais, nas quais as estratégias seguidas nos diferentes mercados estão interrelacionadas.

Além disso, a análise de como empresas brasileiras estão buscando a internacionalização leva a alguns temas específicos como, por exemplo, a busca de inserção global de empresas que não são de grande porte. Yip et al. (2000) afirmam que o processo de internacionalização apresenta várias dificuldades, principalmente quando se analisa empresas de pequeno e médio portes (PME's) que buscam maior comprometimento com tal proposta, ou seja, passam de meros exportadores para busca de investimentos diretos no exterior. Eles apontam como barreiras centrais o “desconhecimento sobre o desconhecido” e escassez de recursos e competências para enfrentar os problemas potenciais. Karagosoglu e Lindell (1998) apontam como dificuldades para as PME's norte-americanas com processos de internacionalização os seguintes aspectos: falta de experiência gerencial e competência para explorar oportunidades em mercados internacionais; dificuldades em obter informações sobre mercados internacionais; e dificuldades quanto a avaliabilidade de recursos, se comparados às grandes competidoras globais.

De um modo geral, Porter (1986a) propõe a análise da internacionalização baseada em duas dimensões: configuração, que trata da localização da unidade produtiva, e coordenação, que aborda o nível de coordenação entre diferentes unidades. Quando configuração é considerada, a localização da unidade produtiva pode ser influenciada por fontes de matéria-prima, proximidade de fornecedores ou proximidade de mercados. Por outro lado, a estruturação da empresa baseada em aspectos como, extensão de linhas de produtos, foco e abrangência geográfica, determina como a coordenação das atividades relativas às operações são executadas.

Simon (1997) apresenta algumas características de empresas alemãs que podem ser aplicadas ao contexto brasileiro. De acordo com o autor, PME's alemãs, chamadas por ele de “campeãs ocultas”, “... são encontradas em mercados estreitos (e maduros) que não são por natureza globais, tendo elas que superar as barreiras nacionais” (p.79). Estas empresas não operam, portanto, em indústrias intensivas em tecnologia, como de computadores, telefones móveis ou equipamentos eletrônicos, nem mercados extensos, como automóveis. Os mesmos aspectos poderiam ser identificados em empresas brasileiras. Os exemplos mais conhecidos de empresas com aumento de competitividade global estão nestes tipos de mercados, como, por exemplo, Marcopolo (ônibus), Taurus (armas de fogo), Ambev (cerveja), entre outros. No caso da Embraer, apesar de ser intensiva em tecnologia, esta se enquadra nos mercados de foco estreito, como aqueles mencionados pelo autor.

Simon (1997) também apresenta algumas forças motrizes que as PME's alemãs estão utilizando para expansão de suas operações internacionalmente. Uma das mais importante refere-se à visão estratégica da empresa. A empresa Stihl, líder mundial em moto-serras, com uma planta no Brasil, tem no denominado “Pensamento Internacional” um dos doze princípios da filosofia da empresa: “distribuição global de nossos produtos, instalações industriais estrategicamente localizadas, qualidade dos fornecedores internacionais” (p.71). Ao mesmo tempo, Simon (1997) identificou dois tipos de mercados: um “mercado para lucratividade”, onde as vendas das empresas buscam preferencialmente ganho financeiro, e “mercados para aprendizagem”, onde o propósito principal é aprender dentro de ambientes tecnológicos mais avançados.

Bartlett e Goshall (2000), por sua vez, apresentam algumas características específicas do que eles chamaram de “*late movers*”. Tais empresas são localizadas em países emergentes que estão buscando desenvolver negócios globais. Apresentando até mesmo certo grau de preconceito para explicar a falta de competitividade global das empresas destes países, os autores listam outros aspectos diferentes daqueles propostos por Simon. Eles salientam os seguintes pontos como importantes para alcançar competitividade em níveis globais: a

necessidade de marcas globais; a compreensão dos valores culturais em mercados externos; e, a busca de produtos de maior valor agregado.

## **2.2 Internacionalização da Estratégia de Negócios**

Pode-se identificar diferentes abordagens para análise de empresas que atuam em contextos internacionais, aparecendo pelo menos duas grandes orientações: uma primeira que analisa questões de estruturação organizacionais (configuração e coordenação) e uma segunda que analisa o próprio processo de internacionalização. Dentro da primeira orientação, Bartlett e Ghoshal (1992) propõem a existência de três tipos de modelos organizacionais de atuação em mercados internacionais:

- Multinacional: ativos e recursos descentralizados e auto-suficientes em nível nacional; subsidiárias no exterior exploram oportunidades locais; conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade;
- Global: ativos e recursos centralizados e em escala global; subsidiárias no exterior implementam estratégias da companhia-mãe; conhecimento desenvolvido e mantido na origem;
- Internacional: fontes de competências básicas centralizadas e descentralizadas; subsidiárias adaptam e alavancam competências da companhia-mãe; conhecimento desenvolvimento no centro e transferido para as unidades no exterior.

No segundo grupo, dentro de uma abordagem de análise do processo de internacionalização, Versiani *et al.* (1997), consideram que a internacionalização de empresas é uma evolução desde exportações ocasionais até o estabelecimento de unidades internacionais de produção. Retoma aqui a idéia central de Yip *et al.* (2000), quanto ao nível de comprometimento. Enquanto exportações revelam um baixo grau de comprometimento, investimentos diretos requerem alto grau de comprometimento.

Johanson e Vahlne (1977), em seu clássico trabalho sobre internacionalização, acrescentam um segundo fator além de comprometimento: o conhecimento necessário. Para estes autores, o processo de internacionalização se desenvolve dentro de uma lógica incremental envolvendo aquisição, integração e uso de conhecimento, além do crescimento do nível de comprometimento. Deste modo, pode-se considerar que há uma proposta implícita de estágios ou de um *continuum* no processo de internacionalização, principalmente quando a dimensão comprometimento é abordada.

Kutschker e Baurle (1997) ao propor quatro dimensões para a internacionalização, de uma certa maneira, abordam tanto as questões relativas à estrutura quanto ao processo. As três primeiras dimensões, que são distância geográfica-cultural entre os países, valor agregado e integração, se aproximam da discussão de como se estrutura a empresa que busca a internacionalização. A quarta dimensão, no entanto, ao abordar a questão do tempo, aborda questões relativas ao andamento do processo de internacionalização de empresas. Os autores retomam, neste caso, os conceitos de estratégia pretendida e emergente de Mintzberg para analisar como é criada a estratégia de internacionalização dentro de uma lógica incremental de pequenas decisões.

## **2.3. Análise de Internacionalização Segundo a Ótica de Estratégia de Operações**

Especificamente para a área de Produção & Operações, também pode-se identificar trabalhos que analisam mais as questões de estrutura enquanto outros analisam o processo de



Ferws (1989), dentro da primeira linha, argumenta que podem ser identificadas propostas distintas para a instalação de unidades produtivas em diferentes países. O autor assim, ao analisar as decisões referentes à internacionalização, segue uma orientação de estrutura organizacional ou configuração. Os aspectos orientadores seriam o acesso a insumos mais baratos, utilização de recursos tecnológicos locais e proximidade de mercado. Além disso, cada unidade poderia ter de baixo até alto nível de atividades técnicas, dependendo de sua orientação estratégica.

Ferdows (1997) complementa que o conhecimento proporcionado pela localização também seria um dos aspectos orientadores para instalação de unidades internacionais de produção. Para o autor, diferentes papéis podem ser seguidos por unidades fabris que permitem identificar se ela é fonte de vantagem competitiva. Para tanto, uma fábrica pode ser *Offshore* quando valoriza fatores relacionados a custo e localização; *Fonte*, quando além do baixo custo, possui maior autonomia na gestão de suas operações; *Servidora*, quando atende mercados nacionais e regionais, buscando eliminar impostos e barreiras comerciais; *Contribuidora*, se busca proximidade de mercado, como a fábrica do tipo *Servidora*, mas apresenta maior autonomia na gestão de suas operações que esta; *Outpost*, quando busca acesso a informações de mercados mais desenvolvidos tecnologicamente; e, por fim, a *Fábrica Líder*, responsável pela geração e repasse de novas tecnologias para as demais unidades fabris.

DuBois e Oliff (1992) também seguem a mesma orientação de estrutura das operações ao identificarem quatro estratégias de configuração nas decisões de localização das empresas internacionais:

- Produção no país sede – foco na exportação e não na produção em outras regiões. A razão da localização da empresa poderia estar relacionada com vantagens comparativas como em custos ou em relação a P&D.
- Produção regional – foco em regiões ou blocos econômicos dentro dos mercados internacionais da empresa. As razões por trás deste enfoque se relaciona com rapidez de entrega, customização dos produtos e serviço pós-venda.
- Produção coordenada-global – operações são concentradas de forma coordenada e os produtos são distribuídos nos mercados mundiais. Esta orientação explora vantagens comparativas específicas de cada local ou região.
- Combinação da configuração coordenada global e da regional – esta opção busca combinar as vantagens da orientação regional e da coordenada-global. A autonomia e simplicidade relacionadas ao primeiro caso pode se adequar à exploração das vantagens regionais de acordo com contextos específicos.

Uma abordagem mais próxima da análise do processo de internacionalização aparece em Meijboon e Voss (1997). Abordando as diferentes atividades relacionadas à área de operações, Meijboon e Voss analisam os seguintes aspectos na internacionalização de operações:

- Suprimento internacional: decisões de ressuprimento que não se atêm apenas ao nível local;
- Gerência de demanda: refere-se a como ajustar a produção em diferentes unidades internacionais às demandas existentes em diferentes regiões;
- Aquisição global versus local: analisa os *trade-offs* relacionados às decisões de compra de insumos globalmente ou de fornecedores próximos;

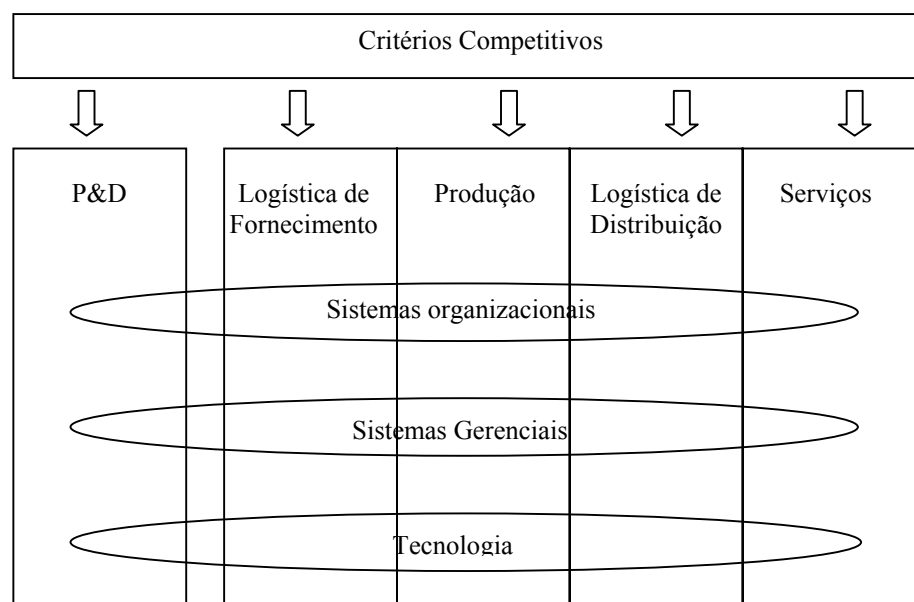
- Estratégia de produção: refere-se a como a unidade industrial define sua estratégia de produção/operações num contexto que abrange empresa e mercados atendidos.

Deste modo, considerando-se os estudos sobre internacionalização de operações, poucos enfocam questões relativas ao desenvolvimento do processo de internacionalização propriamente dito. Prasad e Babbar (2000) identificaram como recorrentes em artigos sobre internacionalização de operações dezoito diferentes temas nos principais periódicos de língua inglesa. Apenas um dos temas, a estratégia de internacionalização, possui uma visão não operacional, discutindo questões como configuração de redes ou cadeias e adequação de operações internacionais às condições ambientais em diferentes regiões do mundo. Dentro deste enfoque, Whybark (1997) compara o processo de internacionalização de empresas européias e norte-americanas, concluindo que as primeiras buscam mais rapidamente os mercados internacionais. A razão das empresas norte-americanas serem mais lentas na busca de internacionalização de suas operações residiria no grande mercado interno disponível a elas, o que não ocorreria no caso europeu.

O estudo de Cyrino e Oliveira Junior (2002) sobre internacionalização de empresas brasileiras revelou aspectos próximos aos citados por Whybark. De uma amostra de 109 das maiores empresas brasileiras, 27% apenas operavam no mercado externo ou apenas eram exportadoras (51%). As razões apontadas para a pouca ênfase na internacionalização de suas operações residiam no tamanho do mercado interno brasileiro, impostos altos incidindo sobre as exportações, ausências de linhas de financiamento e barreiras comerciais nos mercados estrangeiros. Comparando-se portanto com o estudo de Whybark (1997), pode-se afirmar que mercados internos amplos são um fator fundamental na “acomodação” ou lentidão das empresas locais em relação à busca de internacionalização. Mercados internos limitados, como o caso europeu ou mesmo de alguns dos países asiáticos como Tailândia, explicariam a necessidade das empresas destas regiões em buscar rapidamente a expansão de suas operações internacionais.

#### 2.4 A Cadeia de Valor de Operações num Contexto Internacional

Inicialmente, Porter (1986b) desenvolveu a noção de cadeia de valor, identificando atividades primárias e secundárias. De Toni e Forza (1992) adaptaram esta proposta para a área de operações numa visão de internacionalização, propondo a cadeia de valor de operações (CVO). As diferenças principais são a inclusão de P&D como uma atividade primária e a exclusão das atividades de marketing e vendas, pois os autores consideram esta atividade não está sob responsabilidade da área de operações.



Relacionando o estudo de Meijboom e Voss (1997) ao de De Toni e Forza (1992), pode-se buscar identificar o quanto as ações são internacionalizadas ou não ao longo da CVO. Deste modo, atividades como P&D, fornecimento, produção, distribuição e serviços variariam desde uma configuração e coordenação locais até coordenação e configuração globais. Por exemplo, a rede de suprimento pode ser localizada no próprio país da empresa, ou seja, configurada e coordenada localmente. Por outro lado, pode ser estendida por vários países onde componentes podem ser adquiridos com vantagens comparativas através de unidades externas de compras, se for o caso. Ou seja, neste caso, esta atividade é configurada e coordenada globalmente.

### **3. Proposta Teórica e Método**

A proposta de estágios relativos à internacionalização não aparece muito claramente dentro da literatura sobre internacionalização. Apenas estudos como Johanson e Vahlne (1977) e Yip et al. (2000) trazem a idéia do processo incremental de internacionalização que poderia levar à identificação de um *continuum* desde os estágios iniciais até os mais consolidados. Por outro lado, na área de estratégia de produção e operações, dois artigos clássicos apresentam propostas de estágios referentes à utilização de produção (Hayes e Wheelwright, 1985) e operações de serviços (Clark e Hayes, 1989) como armas competitivas. Em ambos artigos, os autores identificam padrões de decisões e ações desde estágios pouco avançados até estágios mais avançados, denominados de *World Class Manufacturing* e *World Class Service*. Neste artigo, procura-se combinar as duas orientações. Sendo assim, analisa-se como o processo de internacionalização se desenvolve, procurando-se encontrar possíveis estágios durante este processo. Deste modo, segue-se a mesma orientação de Kutschker e Baurle (1997), que consideram o processo de internacionalização como uma série de decisões tomadas dentro de uma lógica incremental.

Johanson e Vahlne (1977), já trazia no seu estudo uma idéia inicial sobre as mudanças na CVO. Segundo eles, empresas passando por um processo de internacionalização tendem a seguir a seguinte sequência: exportações; vendas via agente, subsidiária de vendas; e, finalmente, implementação de unidades de produção. Deste modo, há uma preocupação quanto ao grau de reconfiguração de parte da CVO das empresas analisadas, embora não se estenda a análise às demais atividades como P&D e fornecimento. A proposta deste estudo, portanto, abrange também os demais aspectos da CVO. Assim, analisa-se como variam as atividades de fornecimento, P&D, produção, distribuição e serviços, ou seja, toda a CVO, durante o processo de internacionalização.

O estudo foi conduzido através de quatro estudos de caso, buscando-se ressaltar características que permitissem a comparação entre estes (Yin, 2000). Os casos foram escolhidos seguindo duas orientações: nível de internacionalização e identificação prévia quanto a facilidade de acesso às empresas. Em relação ao primeiro aspecto, buscou-se identificar uma empresa em estágio inicial de internacionalização, uma no estágio já consolidado e duas que efetivamente apresentassem presença forte em mercados internacionais. Deste modo, foram escolhidas as seguintes empresas analisadas: Muri Linhas de Montagem, no estágio inicial; Azaléia Calçados, no estágio intermediário; e Marcopolo (ônibus) e Embraer (aviões), como os casos de empresas em estágios avançados. Apenas a Embraer não permitiu acesso direto, fazendo com que sua análise fosse realizada através de dados secundários (livros, revistas de negócios e *website* da empresa). Nas demais, foram entrevistados sócios (Muri e Marcopolo) e diretores (Azaléia).

Em cada estudo de caso salientaram-se os aspectos principais relacionados à gestão da CVO e à busca de inserção internacional. Todos os casos apresentados referem-se a empresas produtoras de bens de maior valor agregado, excluindo-se assim do estudo empresas que

competem em mercados do tipo *commodity*. Seguiu-se esta orientação com o intuito de facilitar a comparação entre os casos.

### **3.1 Estágio 1 – Aprendendo a Jogar**

No primeiro estágio, para se tornar um competidor global a empresa tem uma posição competitiva forte no mercado local, sendo este seu principal foco de atuação. O primeiro passo pode ser firmar uma aliança com uma empresa estrangeira. A meta neste caso é ganhar conhecimento técnico e de mercado para num futuro próximo exportar para o mercado global.

O caso da Muri, situada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, ilustra este estágio. A mesma é uma empresa que produz sob encomenda linhas de montagem para empresas industriais dos setores automotivo, de eletrodomésticos e de componentes eletrônicos. A empresa foi formada com o objetivo de se tornar importante na indústria de montagem e de teste, tendo como clientes iniciais empresas médias e grandes. Hoje, seus clientes mais importantes são as principais empresas fornecedoras da indústria automobilística, como Delphi, Dana, Valeo, Behr, Brose, TRW e Eaton. No negócio de eletrodomésticos eles têm clientes como Electrolux, Whirlpool e Legrand. Em 1998, os acionistas da empresa, dois engenheiros mecânicos, elaboraram um plano empresarial de 5 anos. Um dos objetivos principais era descobrir um sócio internacional para apoiar a estratégia de se tornar um competidor global. A razão para ter um sócio estrangeiro era ganhar conhecimento técnico nos negócios de linha de montagem.

Depois de duas aproximações frustradas, a empresa consolidou uma associação com uma empresa norte-americana. Houve um período de tempo considerável até que a mesma achasse um sócio disposto a desenvolver uma sociedade com empresas brasileiras. As empresas européias eram céticas sobre o mercado brasileiro e as empresas norte-americanas avaliavam que o mercado brasileiro era muito pequeno para ter um sócio. Depois de dois anos de negociação, a Muri, finalmente, criou uma aliança com a DTI - Detroit Tool Industries. Para a Muri, a vantagem de desenvolver tal relação era agregar conhecimento comercial e técnico. Por outro lado, a DTI viu vantagem em ter a Muri como uma empresa de prestação de serviços para seus produtos no Brasil. No caso de exportações para o Brasil, eles poderiam oferecer o suporte da Muri como uma vantagem competitiva em relação aos seus competidores. A DTI baseou sua decisão na boa reputação que a Muri tem no mercado brasileiro. A Muri e a DTI desenvolveram uma linha de montagem completa para a empresa Eaton, um dos fabricantes mais importantes dentro da indústria de auto-peças. A linha de montagem foi desenvolvida e construída pela Muri e o equipamento de teste foi desenvolvido e construído pela DTI, ficando a Muri com a integração final. Com a finalidade de viabilizar essa integração, a Muri enviou um engenheiro para Detroit, onde o mesmo foi treinado. Muito mais que a integração, a Muri tem fornecido serviços de manutenção, peças de reposição e projetos atualizados para a Eaton. A Muri acredita que assim que a Eaton precisar adquirir uma linha de montagem nova nos Estados Unidos ou México, a empresa solicitará o mesmo tipo de trabalho.

Até agora, os executivos da Muri entendem que o plano de se tornar uma empresa global está a caminho. Ela já tem uma marca forte no mercado brasileiro e acredita que será possível alcançar a meta de se tornar uma empresa global com base em alianças estratégicas. A empresa já fechou negócio com duas linhas de montagem para a divisão da Dana Corporation nos Estados Unidos. A concretização deste negócio representa o primeiro movimento para o mercado norte-americano com possibilidade concreta de continuidade de fornecimento. A DTI está desde o início envolvida no processo da venda e a mesma indicou a Muri como fornecedora para a Dana.

Em relação às demais atividades da CVO, pode-se complementar:

- Fornecimento: fornecedores locais, buscando integração com as empresas do mesmo porte e decidindo em questões de custos, desempenho de entrega e qualidade, quando há negociação com grandes empresas.
- Produção: foco na montagem com busca de integração com fornecedores, a fim de atingir um bom desempenho em rapidez e cumprimento de prazos de entrega e soluções customizadas (flexibilidade de produto).
- Vendas, Logística de Distribuição e Serviços: busca de utilização inicial da rede de parceiros, porém, com a primeira unidade de comercialização própria localizada em Detroit, Estados Unidos.

Pode-se então considerar que, neste caso, em um produto de baixo volume de produção, a busca de parceiros externos tem sido a meta inicial de suporte à expansão das vendas externas, baseando suas operações em uma única planta e no compartilhamento das demais atividades da CVO com parceiro externo, até onde for interessante para ambas as partes.

### **3.2 Estágio 2 – Estrela Ascendente**

Neste estágio competitivo as empresas têm uma participação crescente das exportações na sua receita total. Em alguns casos, uma opção estratégica consiste em tornar-se um fornecedor mundial de grandes corporações multinacionais. Estes fatos fazem com que estas empresas alcancem de forma gradual uma crescente participação em mercados globais.

Nesta etapa, elas começam a identificar claramente quem são seus competidores globais. Estes fatos as compelem a definir um posicionamento estratégico no mercado global. Às vezes, o estabelecimento de acordos de cooperação formais, como alianças para transferência de tecnologia ou distribuição de produtos, é um arranjo estratégico adequado para este contexto. Assim, elas começam uma coordenação global de suas atividades de criação de conhecimento ao longo das atividades da CVO.

Um exemplo de empresa neste grupo é a Azaléia, que foi fundada em 1958 em Parobé, no Rio Grande do Sul. Suas atuais linhas de produtos são sapatos femininos e tênis. Em 2001, suas vendas foram de R\$ 773,7 milhões, representando as exportações 25% deste total. Nos negócios internacionais, 90% corresponde aos sapatos femininos e 10% a tênis.

Com a linha de sapatos femininos, a empresa tem procurado usar estratégia distinta da predominantemente utilizada pelas empresas brasileiras exportadoras. No processo tradicional, as vendas são feitas por agentes de venda e atacadistas ao sistema varejista, sem a utilização de marca própria do fabricante. Esses intermediários mantêm relações de parceria muita intensa com os clientes, administrando um sistema que se inicia com o desenvolvimento do produto, passa pelo controle da qualidade da fabricação e termina com a administração da logística de distribuição.

A utilização desse processo de vendas tem possibilitado um bom volume de negócios a inúmeras empresas, que atuam centradas exclusivamente em duas atividades da CVO: logística de fornecimento e produção. A Azaléia, buscando agregar mais valor, optou por desenvolver todas as atividades da CVO, desde a criação do produto até a prestação de serviços e, ainda, de forma relevante, fazendo uso de marca própria. Nos Estados Unidos, de longe o maior mercado importador, foi instalada uma filial com equipe de vendas própria e estoque para atendimento dos clientes. De início, a empresa procurou vender as mesmas coleções desenvolvidas para o mercado doméstico. Como não teve êxito, passou a desenvolver os modelos segundo a preferência dos consumidores americanos.

O sucesso crescente da empresa no mercado americano resulta de diversos fatores. O Diretor Presidente da filial é americano, com larga experiência no setor. Há um estilista americano que, em conjunto com os estilistas da fábrica, prepara as coleções. Esta decisão

evitam alguns dos erros apontados por Bartlett e Ghoshal (2000) em relação aos processos de globalização de empresas de países como o Brasil. As pesquisas de materiais, a confecção das amostras e todo o *follow-up* do pedido, que no processo tradicional é feito por intermediário, neste caso é desenvolvido pela Azaléia. Para mais rápido atendimento dos pedidos, a empresa mantém estoque dos produtos com maior rotação e conecta-se a muitos clientes via sistema EDI – *Electronic Data Interchange*. Opera com equipe de vendedores exclusivos e realiza anúncios em revistas destinadas ao público varejista.

Para atender os mercados interno e externo, a empresa opera diversas plantas industriais localizadas no Rio Grande do Sul e no Nordeste. A localização das plantas no Brasil orienta-se, aos moldes do que ocorre com essa indústria mundialmente, pela conveniência do suprimento de matéria-prima e pelo fator mão-de-obra. No caso brasileiro, o último fator determina especialmente a posição em custo, ainda forte elemento na estratégia de exportação de nossas empresas, diferentemente do que ocorre na Itália, onde a mão-de-obra é elemento qualificador do produto, gerando-se no país uma oferta diferenciada e de preços mais elevados. Quanto aos seus fornecedores, deve-se ressaltar o alto grau de verticalização da empresa e seu foco preferencial ainda em fornecedores locais, porém não descartando a possibilidade de estender globalmente o fornecimento desde que existam condições favoráveis de custo, qualidade e entrega.

No mercado mundial de tênis, a empresa, utilizando a marca Olympikus, enfrenta concorrentes como Nike e Reebok. Essas marcas concentram o seu foco nas atividades de marketing e vendas, delegando a produção a terceiros, localizados em diversos países. Grandes verbas promocionais, centradas no patrocínio de atletas, formam a base de suas estratégias, possibilitando a cobrança de preços elevados. Essas propostas competitivas, por envolverem a coordenação de atividades mundialmente dispersas e exigirem grandes investimentos em comunicação, são de difícil reprodução. A Azaléia tem procurado expandir-se internacionalmente neste segmento com base em uma CVO integrada e aumentando gradativamente seu investimento promocional. A base de apoio tem sido atletas, como por exemplo o tenista Gustavo (Guga) Kuerten, e esportes em que o Brasil vem aumentando seu destaque mundialmente. Os maiores mercados da empresa localizam-se atualmente em países próximos ao Brasil. Observando-se a atual configuração da CVO dos competidores globais, pode-se inferir que um aumento do volume de negócios de tênis nos mercados internacionais exigirá uma reformulação da CVO da empresa, descentralizando-se a produção e aumentando o grau de coordenação das atividades.

### **3.3 Etapa 3 – Competidor Global**

Empresas dentro deste estágio competitivo são pouco comuns no contexto brasileiro. Poucas empresas no Brasil e até mesmo na América Latina podem se posicionar como principais competidores em mercados globais. No caso brasileiro, uma possível causa para isso é se ter mantido o mercado interno muito fechado ao longo das últimas décadas (Franco, 1999). Este fato pode ser a causa principal das empresas brasileiras terem focalizado preferencialmente o mercado interno por um longo período. Hoje, um número crescente delas está ampliando as receitas e as operações em outros países, especialmente na região do Mercosul. A Ambev (cerveja) e a Gerdau (aço) são dois exemplos. A Gerdau é uma das empresas brasileiras mais globais, considerando que suas plantas ficam situadas no Brasil, Argentina, Chile, Uruguai, Estados Unidos e Canadá, originando-se 45% das receitas no exterior (Exame, 2001).

No grupo de empresas brasileiras com um foco global, a Embraer deve ser a que possui melhor posição nos mercados globais. A empresa é especialista em aviões que operam regionalmente. Hoje, a mesma é a maior exportadora brasileira. A Embraer começou as vendas externas na América do Sul, especificamente para o Uruguai e o Chile nos anos 70

(Silva, 1998). Depois de um crescimento lento das receita externas, atualmente a participação de mercado corresponde a quase 50% do mercado global de aviões regionais, disputando com a empresa Canadense Bombardier a liderança deste mercado. A Embraer oferece um produto mais barato com menor custo de manutenção, quando comparado ao do principal concorrente. A vantagem competitiva é claramente sustentada por uma posição de baixo custo. Não obstante, produtos da Embraer, especialmente aviões de ERJ, têm características inovadoras.

Os fornecedores da Embraer situam-se em diferentes países, como Estados Unidos, Chile, França e Canadá, entre outros. Este tipo de arranjo organizacional caracteriza uma forte cooperação com parceiros estrangeiros - da distribuição ao desenvolvimento de produto. A Embraer tem subsidiárias nos Estados Unidos e França. Estas subsidiárias vendem aviões e peças, oferecendo também serviços de conserto e treinamento técnico. Para os executivos da empresa, o próximo passo é a China, de onde eles planejam expandir os negócios para os mercados asiáticos.

A configuração atual da empresa requer uma forte coordenação global das suas atividades, incluindo fornecimento, distribuição e serviços. Claramente, da atividade de P&D até serviços, há a integração constante de conhecimento ao longo dos elos da CVO. Esta integração constante de conhecimento está baseada em aspectos como uma aliança na área de P&D com uma empresa francesa, forte integração com seus fornecedores globais e subsidiárias localizadas nos principais mercados focalizados. A competitividade global da Embraer está baseada, portanto, na integração global e de todas as atividades ao longo da CVO.

A Marcopolo é outra empresa que pertence a este grupo. Ela opera unidades industriais no Brasil e no exterior, sob forma direta ou em parceria. Plantas industriais localizam-se na Argentina, Colômbia, México, Portugal, África do Sul e China. No México é sócia da Daimler-Chrysler e na China da Iveco, uma subsidiária da Fiat. Nesse projeto na China, cabe à Marcopolo o projeto dos veículos e das instalações industriais, a fabricação de ferramentais e o treinamento do pessoal técnico – um pacote tecnológico com valor de US\$ 12,5 milhões – , além do fornecimento de componentes. A planta de Portugal é fonte de tecnologia de ponta, como consequência da qualificação da indústria na Europa. Um dos resultados importantes da parceria com a Daimler-Chrysler no México foi o desenvolvimento de um novo ônibus, com inúmeros avanços sobre os existentes, para atender o mercado do Nafta. O projeto foi concebido pela Marcopolo – em Caxias do Sul – e testado Alemanha. Além do bom resultado em vendas, a empresa acumulou com esse projeto inúmeras e significativas capacitações que estão sendo transferidas agora para toda a linha de produtos.

Com exceção de Portugal, as demais plantas da empresa foram localizadas em função do mercado. Todas as atividades da CVO estão espalhadas entre as diversas plantas. Não obstante, a Marcopolo tem um grande nível de integração até mesmo para as atividades administradas localmente. Por exemplo, cada planta tem uma equipe de P&D que desenvolve projetos localmente para necessidades específicas e a empresa tem um comitê de P&D central. Este comitê é responsável por projetos mais complexos e sofisticados. Baseado na complexidade de cada planta, a empresa tem uma orientação diferente para cada atividades da CVO (fornecimento, P&D, fabricação, montagem, distribuição e melhoria de processo). Dependendo da complexidade da operação, sua equipe de gestão pode ser global, regional ou local. A planta de Portugal é a que tem maior nível de autonomia. Plantas na Argentina e México têm as diferentes atividades dentro da CVO coordenadas a partir do Brasil, inclusive a fabricação e processo de melhorias. Ao mesmo tempo, o processo de distribuição é coordenado localmente, isto é, seus parceiros comerciais administram as vendas locais, enquanto buscam desenvolver a confiança da empresa.

Outro assunto pertinente são os serviços oferecidos pela Marcopolo. A empresa é capaz de oferecer serviços de manutenção em qualquer parte do mundo dentro de 36 horas, mostrando uma prioridade clara no desenvolvimento deste tipo de competência.

Nos dois casos acima (Embraer e Marcopolo), tem-se uma expansão clara da globalização de suas atividades ao longo da CVO. As especificidades se atêm mais aos diferentes volumes de produção referentes a cada empresa. A Marcopolo, mesmo trabalhando sob encomenda, apresenta maiores volumes totais de produção, enquanto a Embraer, pelas características de seus produtos, é tipicamente uma empresa de baixo volume de produção.

#### **4. Estágios Propostos com Base nos Estudos de Caso**

Os casos estudados permitem alguns comentários preliminares. Inicialmente, é possível identificar um crescente incremento de inserção internacional em todas as atividades da CVO, conforme a empresa desenvolve suas vendas e operações internacionalmente. Isto acontece desde a primeira fase, quando as empresas estão começando a internacionalização de suas operações, até a última fase, quando se tornam efetivamente competidoras globais. Corrobora-se assim Johanson e Valhne (1977) quanto ao aumento gradativo do conhecimento e do comprometimento durante o processo de internacionalização nas diferentes atividades da CVO.

As atividades de P&D estão relacionadas na primeira fase a uma busca de parceiros externos, o que pode levar a uma cooperação de longo prazo. Numa fase intermediária, já existem acordos de cooperação mas não há ainda certeza quanto à sua continuidade a longo prazo. Isto fica particularmente mais claro na última fase, quando empresas desenvolvem alianças estratégicas mais sólidas ou efetivaram a participação de capital estrangeiro. Este fato, porém, pode indicar que um certo grau de dependência tecnológica ainda está presente, quando são comparadas empresas brasileiras a empresas de países industrializados.

A segunda atividade da CVO, a logística de suprimento, começa com fornecimento local, movendo-se para uma estrutura de *outsourcing* global. Empresas no último estágio apresentam uma coordenação global de sua cadeia de suprimentos. As suas decisões na área de suprimentos são orientadas preferencialmente por custo, qualidade e desempenho de entrega, sendo a proximidade física do fornecedor secundária. Quanto aos sistemas de produção, é possível identificar dois grupos distintos quanto a produto e estratégia. O primeiro está relacionado a alto volume. Os produtos podem variar de *commodities* a produtos diferenciados. Marcopolo, Ambev, Gerdau, e Votorantim (alumínio e cimento) são alguns exemplos desse caso. No segundo grupo, as empresas procuram um nicho de mercado e operam com um alto nível de especialização. Normalmente, elas competem com baixa escala e alta diferenciação de produto. Incluem-se, neste caso, a Muri e a Embraer. O local da primeira planta da empresa depende de pelo menos dois aspectos: proximidade de mercado ou de matérias-primas e fornecedores. A localização das plantas da Marcopolo indica uma procura preferencial pela proximidade com os mercados-alvo. Por outro lado, as plantas da Votorantim estão predominantemente perto de fontes de matéria-prima (Exame, 2001). O segundo grupo sugere uma alta concentração das plantas, mesmo no caso de as empresas serem competidores globais, como a Embraer. A logística de distribuição e os serviços apresentam diferenças próximas entre os três estágios. Ambas as atividades apresentam foco regional ou local no primeiro estágio; no segundo há uma cobertura geográfica mais ampla; e no terceiro as empresas estão representadas na maior parte dos mercados internacionais. O Quadro 1 resume todos os aspectos mencionados acima.

Um caso específico pode ser as empresas com estratégias multidomésticas. Nesta forma de internacionalização, poderia ocorrer algumas características de empresas globais e outras de empresas no segundo estágio. Um exemplo estudado foi da empresa Baldo

fabricante de erva-mate. O caso revela que a mesma, sendo líder de mercado no mercado do Uruguai, possui a maioria das características de empresas consideradas competidoras globais, como alianças consolidadas, maior parte do faturamento vindo de vendas externas e centros de distribuição localizados no mercado destino. Porém, outras características apareceriam mais próximas dos demais estágios como fornecimento fortemente local.

Quadro 1 –Proposta de três estágios na internacionalização empresas brasileiras baseada na área de operações.

Atividades relacionadas à CVO		Aprendendo a Jogar	Estrela Ascendente	Competidor Global	
Receitas no estrangeiro		Incipiente.	Crescente.	Parte importante no faturamento (+ 25%)	
P&D		Busca de novos mercados.  Há necessidade de adaptação do produto de acordo com pedido de cliente?  Qual(is) parceiro(s)?.	Acordos iniciais com parceiros estrangeiros, mas estes não estão completamente consolidados.  Há futuro nas parcerias?	Alianças ou outros tipos de acordos formais com empresas estrangeiras. Centros de desenvolvimento de novos produtos para mercados específicos.  Há necessidade de busca de novos parceiros?	
Logística de Fornecimento		Nível mínimo de fornecedor estrangeiro. Componentes importados para atualização tecnológica.  Vale a pena buscar novos fornecedores?	Nível crescente de fornecedores estrangeiros.  Onde estão localizados outros fornecedores para novos componentes?	Fornecimento global.  Quais fornecedores atendem nossas necessidades e onde se localizam?	
Estratégia de produção e de vendas	Baixo Volume	Somente uma planta.  Utilização de marca do parceiro para vender em mercados internacionais?	Somente uma planta.  Representante de vendas no estrangeiro. Vendas diretas ou através de distribuidores e ou através de sócio?	Somente uma planta.  Escritórios no mundo inteiro.	
		Alto Volume	Nenhuma planta no estrangeiro. Investimento para aumentar escala e eficiência.  Utilização de marca do parceiro para vender em mercados internacionais? Possibilidade de venda com marca de terceiros.	Depende do produto. Primeiras plantas localizadas no estrangeiro. Fatores como custo de mão-de-obra e matéria-prima podem manter plantas no país de origem.  Representante de vendas no estrangeiro. Vendas diretas ou através de distribuidores e ou ao longo de sócio?	Decisão estratégica - onde localizar novas plantas: perto das fontes de matéria-prima ou perto dos clientes?  Escritórios no mundo inteiro.
	Logística de Distribuição		Utilização da rede de distribuição ou infraestrutura do cliente.	Acordos regionais para melhorar penetração de mercado.	Centro de Distribuição ou produção local? É uma questão estratégica.
	Serviços		Utilização da rede de parceiros para serviços de manutenção.	Serviço confiável (24-36 horas) nos mercados regionais focalizados.	Rede Global de Serviço.

## 5. Conclusão

A principal conclusão deste estudo é a identificação de um rearranjo progressivo da CVO quando empresas brasileiras buscam desenvolver sua inserção num contexto internacional. É possível identificar um *continuum* a partir de uma abordagem local até uma posição global em todas atividades ao longo da CVO representados pelos três estágios propostos no estudo: Aprendendo a Jogar, Estrela Ascendente e Competidor Global. Não obstante, um número maior de casos poderia mostrar que algumas empresas apresentam características relacionadas a mais de um dos estágios identificados.

Especificamente no caso de P&D, a procura de sócios externos pode revelar um certo grau de dependência tecnológica das empresas brasileiras. Provavelmente, este aspecto deve se constituir no principal desafio para a sustentação de uma competitividade em níveis globais, especialmente em mercados de maior valor agregado, como aviões ou mesmo ônibus.

Pesquisas futuras poderiam estudar outros casos de empresas brasileiras que estão buscando aumento de sua inserção nos mercados internacionais com características distintas das estudadas, como as fabricantes de produtos quase *commodities*. Deste modo, pode-se complementar alguns aspectos relativos à área de operações a partir da proposta de três estágios apresentada. Outros tópicos de pesquisa relacionados à competitividade global merecem ser investigados em profundidade. Neste aspecto, pode-se listar o papel do conhecimento organizacional, a criação de canais de distribuição e o desenvolvimento de marcas globais brasileiras.

## Referências Bibliográficas

- BARTLETT, C.A., e GHOSHAL, S., **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**, São Paulo, Brasil: Ed. Makron, 1992.
- BARTLETT, C.A., e GHOSHAL, S., Going Global: Lessons from Late Movers, **Harvard Business Review**, Março-Abril, 2000.
- BRANDENBURGER, A.M. e STUART JR., H.W., Value-Based Business Strategy, **Journal of Economics & Management Strategy**, Vol. 5, No.1 Spring, 1996.
- CHASE, R. B., HAYES, R. H. Beefing up Operations in Service Firms. **Sloan Management Review**, Estados Unidos, v. 33, n. 1, Fall 1991, p. 15 - 26.
- CYRINO, A. C. e OLIVEIRA JUNIOR, M. M., Global Players Research Investigation on the Internationalization Processes of Companies in Brazil, **Caderno de Idéias – CIO224 – Fundação Dom Cabral**, Dezembro, 2002.
- DE TONI, A. e FORZA, R.F., Manufacturing Strategy in Global Markets: An Operations Management Model, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.12, No.4, 1992, pp. 7-18.
- DE WITT, B. e MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective**. Saint Paul, West Publishing Company, 1994.
- DUBOIS, F.L. e OLIFF, M.D., International Manufacturing Configuration and Competitive priorities. In: VOSS, C.A., **Manufacturing Strategy - Process and Content**, Londres: Chapman Hall, 1992.
- ECONOMIST**, Who Dares You, 23 de Setembro, 2000, p. 86-91.
- EXAME**, Revista, Corra, Ainda Dá Tempo, 16 de Maio, 2001.
- FERDOWS, K., Mapping International Manufacturing Networks, In: FERDOWS K., **Managing International Manufacturing**, North Holland, Nova Iorque, 1989.
- FERDOWS, K., Making the Most of Foreign Factories, **Harvard Business Review**, Vol. 75, No.2, p. 73, 1997.

- FINE, C. H., Industry Clockspeed and Competency Chain Design: An Introductory Essay. **Proceedings of the 1996 Manufacturing and Service Operations Management Conference**, Dartmouth College, Hannover, NH, 24-25 Junho, 1996.
- FRANCO, G.H.B., **O Desafio Brasileiro**, São Paulo: Editora 34, 1999.
- GHEMAWAT, P., **A Estratégia e o Cenário de Negócios**, Porto Alegre, Brasil: Bookman, 2000.
- HAYES, R.H. e UPTON, D.M., Operations-based Strategy, **Harvard Business School**, Working paper, 1997.
- HAYES, R.H. e WHEELWRIGHT, R., Competing Through Manufacturing, **Harvard Business Review**, January/February, 1985. p. 99-109.
- HILL, C. W. L., HWANG, P. e KIM, W. C. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, **Strategic Management Journal**, Vol. 11, p. 117-128, 1990.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J.E., The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, **Journal of International Business Studies**, Vol. 8, 1977, p. 23-32.
- KARAGOZOGLU, N. e BAUMILE, I., Internalization of Small and Medium-Sized Technology Based Firms: An Exploratory Study, **Journal of Small Business Management**, Vol. 36, 1998, p. 44-59.
- KUTSCHKER, M. e BÄURLE, I., Three + One: Multidimensional Strategy of Internationalization, **Management International Review**, Vol. 37, 1997, p. 103-125.
- MEIJBOOM, B. e VOSS, B., International Manufacturing and Location Decisions: Balancing Configuration and Coordination Aspects, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 17, No. 8, 1997, p. 790-805.
- PORTER, M. E., **Competition on Global Markets**, Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 1986a.
- PORTER, M. E., **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**, Rio de Janeiro, Brasil: Ed. Campus, 1986b.
- PORTER, M.E. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March-April, 1990. 73-93.
- PRASAD, S. e BABBAR, S., International Operations Management Research, **Journal of Operations Management**, Vol. 18, 2000, 209-247.
- SIMON, H., **Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.
- SILVA, O.S., **A Decolagem de um Sonho: a História da Criação da EMBRAER**, São Paulo, SP, Brasil: Ed. Lemos, 1998.
- VERSIANI, A F. et al. O Setor Têxtil e o Mercosul. Estratégias de Internacionalização e Gestão. **Anais da XX1 Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Angra dos Reis, 1997.
- WHYBARK, D. C., Does International Operations Management Need a Separate Perspective?, **Production and Operations Management**, Vol. 6, No 2, 1997.
- YIN, R. K., **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, São Paulo, Brasil: Ed. Bookman, 2001.
- YIP, G. S., BISCARRI, J. G. e MONTI, J. A., The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms, **Journal of International Market**, Vol. 8, No. 3, 2000, p. 10-35.