

## **Processo de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras – uma análise do setor de autopeças**

**Paulo Henrique de Lima Siqueira**<sup>1</sup>, p33108@hotmail.com

1. Faculdade de Minas (FAMINAS), Muriaé, MG

**RESUMO:** O objetivo deste estudo foi o de analisar o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras de autopeças, identificando os fatores motivadores desse processo, os dificultadores e as estratégias para superar esses dificultadores. Seis hipóteses foram formuladas sobre o processo de internacionalização dessas PMEs: é mais motivado por fatores internos, apresenta dificuldades gerenciais, tem limitações no levantamento de recursos financeiros, apoia-se em estratégias de baixo comprometimento, comercializam produtos padronizados com os do mercado interno e adota-se estratégia enfoque dupla baixo custo / diferenciação. Os dados levantados junto a 34 autopeças através de entrevista direta e analisados com técnicas não paramétricas, mostram que as hipóteses formuladas correspondem à realidade das PMEs de autopeças brasileiras.

**Palavras-chaves:** pequenas e médias empresas, internacionalização.

**RESUMEN:** **Proceso de internacionalización de las pequeñas y medias empresas brasileñas – un análisis del sector de piezas de automóvil.** El objetivo de este estudio era analizar el proceso de internacionalización de las compañías brasileñas

pequeñas y elemento de partes de automóvil, identificando los factores motivadores de ese proceso, las dificultades y las estrategias para superar esas dificultades. Se formularon seis hipótesis sobre el proceso de internacionalización de esas compañías: es más motivado por factores interiores, presenta dificultades directivas, tiene recursos financieros limitados, se apoya en estrategias basadas en bajo compromiso, los productos son padronizados con del mercado interior y la estrategia es enfocada por pareja costo / diferenciación bajo. Los datos levantados junto a 34 compañías a través de la entrevista directa y analizado con las técnicas paramétricas, muestran que las hipótesis formuladas corresponden a la realidad de esas compañías brasileñas de partes de automóvil.

**Palabras-claves:** compañías pequeñas y elemento, internacionalización.

**ABSTRACT: Process of internationalization of the small and average Brazilian companies - an analysis of the section of car spares.** The objective of this study was to analyze the process of internationalization of the small and medium Brazilian companies of car spares, identifying the motivating factors and the difficulty causes of the process and the strategies to overcome those difficulties. Six hypotheses were formulated during the process of internationalization of those PMEs: it is more motivated by internal factors, it presents managerial difficulties, it has limitations in the rising of financial resources, it leans on strategies of low compromising, they commercialize products standardized with the ones of the internal market and the strategy adopted focuses the couple low cost / differentiation. The data were surveyed in 34 car spares through direct interview and analyzed with non-parametric techniques, they show that the formulated hypotheses correspond to the reality of PMEs of Brazilian car spares.

**Keywords:** small and medium companies, internationalization.

## Introdução

Nos últimos anos, muitos estudos têm enfatizado a importância e a evolução do comércio mundial como força propulsora do crescimento econômico das nações e fator motivador da globalização. As barreiras ao comércio e aos fluxos financeiros estão se reduzindo, gerando maior interdependência das economias dos países, bem como aumentando a competitividade no mercado internacional (KOTABE; HELSEN, 2000). A evolução do comércio internacional permite ao país aumentar sua produtividade e melhorar a eficiência do uso de seus recursos (PORTER, 1993).

Pode-se argumentar ainda que essa evolução e crescente importância do comércio entre nações se devam à difusão do desenvolvimento tecnológico mundial, pois apesar de existirem características culturais distintas que influenciam o consumo em cada país, haverá sempre um estímulo para que as pessoas desejem gozar de determinado conforto homogêneo, independente de suas nacionalidades (KOTABE; HELSEN, 2000).

Neste contexto, pequenas e médias empresas vêm cada vez mais representando um importante papel no comércio internacional. Estatísticas indicam que elas, ultimamente, respondem por uma proporção bastante significativa das exportações da maioria dos países industrializados (KNIGHT, 2001). Apesar dessa importância, 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 e médias empresas (BURPITT; RONDINELLI, 1998).

Além disso, 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 elas continuam fortemente voltadas para o mercado interno (GLOBAL 21, 2001).

Uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (1998), levantou que dentre os gêneros de produtos fabricados e exportados por pequenas e médias empresas brasileiras, o principal é o de metalurgia (21,05%). Este setor também é caracterizado por empresas da indústria de autopeças.

Essa indústria é formada 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. Essas 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 (RAMPAZZO, 1998).

O setor de autopeças encontra-se em plena reestruturação e modificação por uma série de condições ambientais recentes: as mudanças nas alíquotas de importação de seus 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 (RAMPAZZO, 1998).

Por tudo isso, o objetivo deste estudo foi o de analisar o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras de autopeças, identificando os principais fatores motivadores desse processo, os principais dificultadores e as principais estratégias para superar esses dificultadores.

## **I – 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 são 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).

Neste estudo, dividiram-se os motivos de iniciação à exportação em dois fatores: de origem interna à empresa, isto é, características internas, objetivos e desejos da administração, recursos, etc. e de origem externa à empresa que seriam pedidos vindos do exterior, apoio governamental do país de origem ou do hospedeiro, etc..

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. 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). Diante disso, supõe-se que:

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

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 expectativas de crescimento, visando dominar elevada 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, processo de tomada de decisão não sistemático e freqüentemente irracional (LINDELL; KARAGOZOGLU, 1997). Com isto, pode-se argumentar que:

**Hipótese 2** – As pequenas e médias empresas brasileiras têm 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 (PLA-BARBER, 2001). Portanto, pode-se estabelecer a seguinte hipótese:

**Hipótese 3** – As pequenas e médias empresas brasileiras têm problemas financeiros que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo

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 operarem 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 4** – 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 negócio, gerando capacitação para se internacionalizar. Este percurso não discrimina 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 as empresas multi-domésticas, a partir de suas bases locais, montem em outros países uma rede de empresas locais assemelhadas que usufruem a tecnologia, o know-how, os processos de produção, os 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, apud 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 5** – As PMEs, no seu processo de internacionalização, vendem produtos com características padronizadas para os diferentes mercados externos

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; 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 seleto 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.

Assim, formula-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 6** – As pequenas e médias empresas implementam uma estratégia de enfoque com dupla orientação custos baixos / diferenciação

## II – 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 realizada pelo pesquisador 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, ou seja, relacionamentos comerciais que não fossem do tipo exportação indireta através de montadoras, tradings, etc. Assim, 155 empresas constituíram o universo para efeito 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 realizada pelo pesquisador juntamente com os gerentes ou diretores de exportação, obtendo-se dessa forma o restante dos questionários respondidos.

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 e o teste utilizado foi o Kolmogorov-Smirnov.

### III – 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, procuraram-se levantar estes fatores através de perguntas diretas no questionário. Na tabela 1, as respostas estão separadas entre motivos internos e externos, e a ordem de importância. Os motivos internos superam 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 1** Motivos para internacionalização

<b>Primeiro motivo</b>					
<b>Incentivos internos</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Incentivos externos</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
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>
<b>Segundo motivo</b>					
<b>Incentivos internos</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Incentivos externos</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
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 externos	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 identificados também através de uma pergunta fechada do questionário. A influência dos fatores na decisão de internacionalizar foi medida numa escala ordinal likert de influencia (de -2 - influenciou muito negativamente; a +2 - influenciou muito positivamente).

Para avaliar o grau de influência dos fatores como motivadores da decisão de entrada no mercado externo, 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, 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 2.

Observa-se na tabela 2 que dos seis principais motivos, os dois primeiros correspondem a 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** – 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 3.

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 "likert" (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 adequados foram os que apresentaram os maiores valores, com moda e mediana iguais a 2, dificultador moderado.

**TABELA 2** Resultados do Teste Kolmogorov-Smirnov para os principais motivadores

<b>Fatores ou motivos</b>	<b>Nível de significância (bi-caudal)</b>
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

Fonte: Cálculo do autor

**TABELA 3** Principais dificultadores gerenciais

	<b>1º dificultador</b>		<b>2º dificultador</b>	
	Freqüência	%	Freqüência	%
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>

Fonte: Cálculo do autor

Observam-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 têm problemas gerenciais que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo.

**Hipótese 3** – As pequenas e médias empresas brasileiras têm problemas financeiros que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo

Numa escala “likert”, avaliou-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 4 que a maioria destas empresas não tomou empréstimos para superar suas dificuldades internas, e não utilizou 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 apropriou 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.

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

**Hipótese 4** – 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 literatu-

**TABELA 4** 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>

Fonte: Cálculo do autor

ra (tabela 5), 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 mercado externo até o presente.

De acordo com a tabela 5, 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 infra-estrutura de vendas e distribuição própria no exterior, 37,50% adotaram esta estratégia na quarta etapa e 25% na terceira.

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 H4.

**Hipótese 5** – 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 através de uma escala “likert” o seu nível de adaptação (de 0 – nenhuma adaptação, a 5 – adaptação completa). A tabela 6 mostra a mediana 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 mercado externo e em períodos mais recentes.

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 externas 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 verificar se estatisticamente existe esta tendência de concentração para níveis de adaptação pequenos ou nulos (tabela 7). Considerando-se um nível de significância de 5%, pode-se afirmar que os atributos “qualidade”, “especificações do produto”, “formato

**TABELA 5** 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

Fonte: Cálculo do autor

**TABELA 6** 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

Fonte: Cálculo do autor

**TABELA 7** 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

Fonte: Cálculo do autor

e design”, “marca”, “serviços” e “distribuição” sofreram nenhuma adaptação, tanto no início das atividades da empresa no mercado externo 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 no mercado externo como atualmente.

Tudo isto indica que efetivamente os produtos comercializados por estas empresas no exterior 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 H5 de que as pequenas e médias empresas brasileiras vendem produtos com características mais padronizadas para os diferentes mercados externos.

**Hipótese 6** – As pequenas e médias empresas implementam uma estratégia de enfoque com orientação custos baixos / diferenciação

A tabela 8 mostra o resultado de uma classificando pela escala “likert” do nível de eficácia (de 0 – sem eficácia, a 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).

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 as estratégias 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 do tipo dupla (custos baixos - diferenciação) como citada por Wright et al. (2000).

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 H6 de que as pequenas e médias empresas visam a se especializar em pequenos nichos de mercado utilizando para tal a estratégia enfoque com orientação para custos baixos / diferenciação.

**TABELA 8** Mediana e moda das estratégias genéricas adotadas

		<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Liderança de Custo	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
Diferenciação	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

Fonte: Cálculo do autor

## IV – Considerações finais

Com relação aos fatores motivadores do processo de internacionalização, percebeu-se nesse trabalho que aspectos como “desejo da gerência”, que não representa percepção de oportunidades, foi importante para o desenvolvimento do comércio exterior das pequenas e médias empresas de autopeças. A importância do comportamento da direção para o desenvolvimento destas empresas no mercado externo, traduzidos principalmente nos “objetivos organizacionais”, foram fatores motivadores determinantes para a entrada dessas empresas no mercado externo.

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

A análise dos dados confirmou que estas pequenas e médias empresas adotaram estratégias de entrada que demandam pouco comprometimento, com as mais comprometedoras de recursos utilizadas em etapas posteriores no seu processo de internacionalização. Os produtos comercializados por estas empresas não apresentaram nenhuma modificação com os comercializados no mercado interno.

Zilber (1996) e Rampazzo (1998) mostraram as diversas dificuldades sofridas pelas pequenas e médias empresas do setor de autopeças provocadas pela abertura do mercado e, conseqüentemente, pela concorrência. Ao longo da história, este setor sofreu com as exigências das empresas oligopsônicas<sup>1</sup> e dos clientes externos. Estas exigências se traduzem 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.

Esse estudo procurou analisar alguns elementos que devem ser levados em consideração quando se estuda o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas. Entretanto, considerando que esse trabalho se baseou em empresas de autopeças, os resultados alcançados não esgotam as discussões futuras que podem ser realizadas por outros estudos, possibilitando um aprofundamento maior desse tema.

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

## Referências bibliográficas

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

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**, v. 33, n. 1, p. 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: Atlas, 2000.

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

LINDELL, Martin; KARAGOZOGLU, Necmi. Global Strategies of US and Scandinavian R&D – intensive Small – and Medium-sized Companies. **European Management Journal**, v. 55, n. 1, p. 92-100, 1997.

MASCARENHAS, Briance. The Strategies of Small and Large International Specialists. **Journal of World Business**, v. 34, Issue 3, p. 252, 1999.

PLA-BARBER, José. The internalization of foreign distribution and production activities : new empirical evidence from Spain. **International Business Review**. V. 10, Issue 4, p. 455-474. Aug, 2001.

PORTER, Michael E. Porter. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. 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), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. 293 p.

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.

SINDIPEÇAS; ABIPEÇAS. **Desempenho do setor de autopeças 2000**, 2000.

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) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. 327 p.