

Internacionalização de pequenas e médias empresas: fatores que levam ao sucesso no mercado automotivo brasileiro

DIANE MARTINE BLUM

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP - Brasil
dianemartine@me.com

GETULIO KAZUE AKABANE

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP - Brasil
getulio@akabane.adm.br

Resumo - As empresas já estabelecidas na Europa e nos Estados Unidos voltam-se para o *BRICS*, após as reviravoltas ocorridas na economia mundial por volta de 2010. O mercado automotivo brasileiro, sexto produtor mundial do setor, converte-se em um ponto focal para grandes, médias e pequenas empresas do exterior. Nesse trabalho utiliza-se a metodologia exploratória e pretende-se identificar os fatores determinantes de sucesso na internacionalização de pequenas e médias empresas da cadeia de suprimentos automotiva.

Palavras-chave: Internacionalização, pequenas e médias empresas, setor automotivo, fatores determinantes de sucesso.

Abstract - *The economic crisis challenging Europe and USA circa 2010 brought attention to countries known as BRICS . And the automotive Brazilian market, ranked as the sixth worldwide producer, is currently a focal point to large, medium and small companies abroad. This article intends to identify the internationalization success factors for SME at the Brazilian automotive supply chain by using an exploratory review.*

Keywords: *Internationalization, small and medium enterprises, automotive business, key success factors.*

1. Introdução

A nova ordem econômica mundial vigente desde o início do século XXI, faz convergir para o *BRICS*¹ os olhos das empresas já estabelecidas em mercados tradicionais na Europa e nos Estados Unidos.

¹ BRICS: Países em desenvolvimento: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, conforme acrônimo criado por Jim O'Neil em 2001.

O mercado automotivo brasileiro prevê crescimento de 4,9% para as vendas em 2012, segundo estimativa apresentada pelo presidente da Associação Nacional da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), Gledorvino Belini, ao caderno de Economia do jornal O Estado de São Paulo , em 8 de dezembro de 2012. Esta efervescência atrai também as PME's² estrangeiras para participar da cadeia de suprimentos automotiva brasileira.

A definição de porte da empresa obedece às circulares nº **11/2010** e **34/2011** do BNDES³ e está resumida na Tabela I.

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual que R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Tabela I: Classificação PME

Fonte: BNDES 2013

Entende-se por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário com: o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria; o preço dos serviços prestados; e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos, sempre segundo o BNDES.

Os novos entrantes vão inserir-se na cadeia de suprimentos automotiva que é dividida em “níveis de fornecimento (suprimento) tratados como *tiers* no mercado”.

De jusante a montante, situam-se as concessionárias, as indústrias montadoras de veículos, os sistemistas (*tiers* 1) , os fornecedores de peças específicas para os sistemistas (*tiers* 2) e os fabricantes abastecedores dos níveis 1 e 2 (*tiers* 3). (CASOTTI;GOLDSTEIN, p.171, 2008).

O mercado brasileiro é o sexto produtor mundial do setor, com 26 montadoras, 500 indústrias de autopeças e 4809 concessionárias segundo o Anuário da Indústria Automobilística Brasileira - edição 2012 da Anfavea, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores-Brasil, além de contribuir com 21% do PIB industrial brasileiro.

De acordo com a publicação *Panorama do Setor Automotivo: As Mudanças Estruturais da Indústria e as Perspectivas para o Brasil – BNDES*, “estima-se que 77% do crescimento mundial entre 2008 e 2015 estarão concentrados nos países emergentes e no caso do setor automotivo, isso significa a consolidação de um padrão de consumo focado em carros econômicos de baixo custo” (CASOTTI e GOLDSTEIN, p. 158, 2008).

2. Referencial Teórico

Welch e Luostarinen (1988, p. 37) conceituam internacionalização como “um processo de crescente envolvimento com operações internacionais”. Dessa forma, o conceito de internacionalização trazido por diversos autores pode ser sintetizado pela definição de negócios internacionais, que de acordo com McGaughey (2006), pode ser traduzido como as atividades de uma empresa que atravessem fronteiras internacionais. O processo de internacionalização decorre da competitividade global e deriva da

² PME: acrônimo para pequenas e médias empresas , utilizado correntemente na imprensa nacional.

³ BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

capacidade da empresa de se adaptar às necessidades intrínsecas dos mercados e, simultaneamente, capturar economias de escala e sinergias em suas operações internacionais, o que evidencia a necessidade de formulação de estratégias e o desenvolvimento de competências específicas para atuar em novos mercados (GOMES, 2004).

Os estudos sobre as decisões levando à internacionalização identificam duas linhas segundo Barreto e Rocha (2003): a econômica e a comportamental. A primeira, de base quase que puramente racional e orientada por decisões que possibilitem a maximização dos retornos econômicos segundo Carneiro e Dib (2007).

A Tabela II mostra um resumo das teorias econômicas.

Teoria	Breve resumo
Teoria do Poder de Mercado	Originada do trabalho seminal de Hymer (1960/1976), que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.
Teoria da Internalização	Foi formalmente proposta e depois revisitada por Buckley e Casson (1976, 1998), mas tem a origem conceitual no seminal artigo de Coase (1937). Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Uma análise (supostamente racional) de benefícios versus custos (TEECE, 1981, 1986) determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais.
Paradigma Eclético	É oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que as empresas multinacionais (MNCs) possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” vis-à-vis seus principais rivais, que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de “localização”. Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias). MNCs possuem ainda vantagens de “internalização” para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros etc.). Estas vantagens advêm da maior facilidade com a qual uma firma integrada pode apropriar retorno integral de sua propriedade de ativos distintivos como sua própria tecnologia, bem como da coordenação do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais. Dunning defende que o Paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo.

Tabela II – Teorias econômicas solicitadas

Fonte: Carneiro e Dib (p.5, 2007)

A linha comportamental, como um processo dependente de atividades, percepções e do comportamento dos executivos que tomam as decisões, intervindo, portanto, fatores não econômicos (ANDERSEN; BUVIK, 2002) está representada na tabela III.

Teoria Comportamental	Breve Resumo
Modelo de Uppsala	Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Outra linha de processo de pesquisa relacionada envolve os chamados modelos de estágios no processo de exportação (BILKEY; TESAR, 1977; WIEDERSHEIM et al, 1978; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981; CZINKOTA, 1982)
<i>Networks</i>	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. “Tanto o aprendizado quando o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (WELCH; WELCH, 1996, p.14).
Empreendedorismo Individual	McDougall (1989) afirmou que a teoria tradicional sobre negócios internacionais assumia implicitamente que as empresas internacionais já haviam sido constituídas há muito tempo. Já a visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDOUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000) visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou startups através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Também se busca estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais (ZAHRA et al., 2005). Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente.

Tabela III - Teorias comportamentais selecionadas.

Fonte: Carneiro e Dib (p.6, 2007)

A linha comportamental iniciou-se nos meados da década de 1970, sobre as contribuições da Escola de Uppsala, estudiosa da Teoria do Comportamento Organizacional sobre quatro pressupostos conforme (SOUZA; FENILI, 2012):

”(a) a falta de conhecimento é significativo obstáculo na internacionalização; (b) o conhecimento adquirido por meio da experiência é essencial nesse processo; (c) o investimento de recursos pelas empresas que se internacionalizam é gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1977); e (d) a internacionalização é consequência do crescimento da empresa e da saturação do mercado doméstico (CARLSON, 1975).

Mas após três décadas, as teorias de internacionalização não são ainda adequadas para explicar o comportamento das firmas e os autores Johanson e Vahlne (2003) reconhecem que há um consenso entre executivos e acadêmicos de que a crescente competição global e o desenvolvimento tecnológico acelerado impingem uma nova dinâmica à internacionalização de empresas, convergindo para a necessidade de elaboração de novos modelos conforme Souza e Fenili (2012). Baseado sobre a literatura teórica, Galimberti e Prevot (2008) propõem um modelo para pesquisa dos fatores determinantes de sucesso na internacionalização de PME tecnológicas, formatando um modelo com quatro categorias: Inovação, Empreendedores, *Networks* e Mercados

Externos que englobam os 25 diferentes fatores. E é pela análise destes fatores que surgem os seguintes modelos teóricos: Inovação, Born Global, Empreendedorismo Internacional e Modelo de Networks, sempre pelos mesmos autores.

Os modelos de Internacionalização relacionados à Inovação são quase da mesma época que os tradicionais porém sua contribuição consiste em reconhecer a internacionalização de pequenas empresas e a inovação como causa. Reid (1981) aponta que as características individuais do empreendedor e do tomador de decisão influenciam no processamento da informação e no comportamento exportador, onde as “atitudes, experiências, motivações e expectativas do tomador de decisão se caracterizam como os determinantes primários para a firma entrar em mercados estrangeiros” (GALIMBERTI, 2008). Note-se que nas pequenas empresas o tomador de decisão confunde-se com o empreendedor segundo GALIMBERTI (2008). O conhecimento também é uma variável a ser considerada na identificação do estágio em que encontra-se a pequena empresas em relação à internacionalização.

A Teoria do Empreendedorismo Internacional, no modelo relacionado aos Empreendedores, mostra o papel central do empreendedor na expansão para o mercado exterior de novas empresas ou de PME'S já estabelecidas. Andersson (2000) propõe que a internacionalização é consequência da estratégia da firma e portanto, ação empreendedora. O mesmo autor identifica o empreendedor técnico quem dirige as ações em razão de inovações tecnológicas, o empreendedor estrutural aquele envolvido na reestruturação organizacional e o empreendedor de marketing como voltado à abertura de novos negócios ou mercados.

O Modelo de *Networks* de Johanson, Vahlne (2003) adiciona a visão de mercados como redes de empresas. Embora baseado também sobre grandes multinacionais, este modelo explica que as decisões sobre internacionalização têm origem na aprendizagem e nas relações no interior das redes de negócios locais.

Roselino (2006) apud Galimberti (2008) evidencia que na internacionalização “ativa” a inovação fica mais concentrada nas nações-sede, uma vez que os produtos de software ou serviços correlatos, ou neste trabalho os produtos da indústria automotiva, caracterizam-se por alto valor agregado, sendo desenvolvidos por profissionais altamente qualificados. Visando a internacionalização, a pequena empresa cria relacionamentos ao longo do tempo com atores em países que não o seu, de acordo com a sua estratégia. Estas relações são chamadas por Chetty e Holm (2000) de extensão internacional, penetração e de integração internacional. Extensão internacional ocorre quando o relacionamento é com países novos para a firma, enquanto a penetração aumenta o comprometimento em mercados já instalados e a integração internacional agrega suas posições em vários países. Resta o modelo *born global*, usado pela primeira vez por Rennie (1993) para referenciar empresas que atuam internacionalmente desde sua criação ou após poucos anos no mercado doméstico. Na prática, ainda não há um critério definindo quantos anos após sua fundação a empresa tornou-se internacional ou quanto de seu faturamento advém do mercado externo, embora Rocha et al (2005) sugira de 2 a 8 anos para tornar-se internacional, combinado a um faturamento mínimo de 25% oriundo mercado externo. De fato, os contextos interno e externo das empresa estão em contínua transformação devido às forças e influências advindas da visão baseada em recursos da empresa, especialmente quando o conhecimento é o recurso principal da empresa; à existência de redes de colaboração internacionais; ao gerenciamento efetivo das capacidades e competências desenvolvidas no mercado local e das vantagens específicas de cada localidade; e à ação e reação dos competidores.

Os 21 fatores determinantes do sucesso, de acordo com as quatro dimensões propostas por Galimberti e Prevot (2008) estão na Tabela IV.

Inovação	Empreendedor	Networks	Mercado Externo
Capacidade absorptiva	Preferências pessoais	Redes de relacionamento internas	Demandas do mercado externo
Base de conhecimentos	Atitude do empreendedor	Redes de relacionamento externas	Maturidade indústrias externas
Qualidade de produtos	Experiências		Atratividade do mercado
Confiabilidade de produtos	Motivação		Competitividade do mercado
Nível de utilização de TI	Expectativas		Aspectos culturais Idiomas
Vantagem tecnológica	Capacidades		Políticas governamentais
			Práticas de mercado

Tabela IV- Determinantes do sucesso da internacionalização ativa de PME's
Fonte:Galimberti e Prevot (p.6, 2008)

3. Metodologia

Este trabalho é uma pesquisa exploratória que “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho segundo SEVERINO (p.123). Segundo Mattar (p. 84), a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. A pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

Para Gil (p. 45), a pesquisa exploratória assume, na maioria das vezes, o formato de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso. A ideia do estudo exploratório é proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Ainda, segundo Gil (1994), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses para estudos futuros. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Ainda segundo o autor, a pesquisa descritiva busca, primordialmente, descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis.

“Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental” (TRIVIÑOS, 1987, p. 109).

Este trabalho visa realizar um estudo exploratório sobre a(s) ênfase(s) estratégica(s) de organizações industriais de médio e pequeno porte na gestão dos seus negócios, e suas relações com o setor automobilístico. O estudo de estratégia está fortemente vinculado com o contexto no qual as empresas estão inseridas, e não é possível avaliar as alternativas estratégicas sem o profundo conhecimento do ambiente em torno da mesma. Esta dificuldade em separar o fenômeno do contexto é um

importante fator na consideração da utilização de um estudo exploratório descritivo de caso como método de pesquisa (FARINA, 1997).

Considerando a natureza dos problemas apresentados, foi realizado um levantamento bibliográfico (*desk research*) a partir de informações pertinentes encontradas em livros, teses, *journals* e artigos de revistas especializadas. Os principais recursos utilizados para esta pesquisa foram a biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e a da PUC, *Internet* e *proquest*. A análise e discussão dos problemas apresentados estão baseadas em proposições teóricas de diversos autores.

4. Resultados e Discussões

Os estudos sobre a internacionalização estão usualmente focados no desempenho de empresas multinacionais daí o interesse em explorar a vertente ainda não tão estudada das pequenas e médias empresas do mercado automotivo, a partir dos trabalhos de Galimberti e Prevot (2008). Na análise efetuada, deve-se levar em conta que os fatores atuam em conjunto e ao longo do tempo, gerando resultados diversos em momentos e situações diversas como comentam MADEIRA; SILVEIRA (2013, p.61). É bastante possível que outro olhar sobre as teorias tragam não só novos fatores como novas dimensões, a Estratégia que Galimberti (2009) incorpora em outro texto e a Sustentabilidade, que enxerga as empresas como devedora de resultados sob três aspectos, o social, o econômico e o ambiental que constituem o Triple Bottom Line proposto por Elkington em 1994.

5. Considerações finais

O fenômeno da globalização tocou muito de perto os fornecedores da cadeia de suprimentos da indústria automotiva, empurrando determinadas firmas para a internacionalização enquanto outras eram eliminadas do mercado. Aliás, a complexidade da globalização foi antecipada por Karl Max, ao comentar sobre “firmas cujos produtos são consumidos não apenas internamente, mas em cada canto do planeta”, conforme ROCHA e ARKADER (2002). As mesmas autoras qualificam os mercados emergentes, os países do BRICS com o Brasil dentre eles, como “a principal oportunidade de crescimento na ordem econômica que vem se desenvolvendo”.

As teorias comportamentais representadas pelo Modelo de Uppsala, pelas redes de relacionamento ou *Networks* e o Empreendedorismo Individual tiveram papel importante na formação do modelo proposto por Galimberti e Prevot (2008), onde 21 fatores, apresentados na Tabela IV, estão distribuídos em quatro dimensões: Inovação, Empreendedor, Network e Mercado Externo.

Mas ao observar os requisitos estratégicos esperados de empresas da cadeia de suprimentos automotiva, durante a segunda década do século XXI, a Sustentabilidade destaca-se nitidamente. Desde 1987, quando da emissão do Relatório Brundland pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, tornou-se clara a relação entre economia, tecnologia, política e sociedade, conforme TUROLLA e LIMA (2010).

Também a Teoria sobre Competição e Competitividade Global discute a análise de mercados e a competição na elaboração das estratégias, como mencionado por Madeira

e Silveira (2012, p.103) onde são objetos da análise os produtos, seus concorrentes e seus consumidores, e portanto a cadeia de valores e a Sustentabilidade.

Um segundo viés sobre a competitividade decorre dos Recursos: físicos, financeiros, organizacionais, e os intangíveis como os que tratam da marca e da imagem. Imagem esta que é fortemente influenciada também pela postura da empresa diante da Sustentabilidade.

Ao acolher a Sustentabilidade como uma quinta dimensão, novos fatores serão quase que certamente acrescentados aos 21 já propostos, gerando uma tela mais completa no que tange a compreensão dos fatores determinantes do sucesso na internacionalização de pequenas e médias empresas do setor automotivo brasileiro.

Referências

ANFAVEA, **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2012**. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: 28 mai. 2012.

ARAGAO, Aline; TEIXEIRA, Rivanda. **Internacionalização de born globals: um estudo de caso em uma pequena empresa de jogos eletrônicos**.

BNDES, **O porte de empresas**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/port e.html>. Acesso em: 31 jul. 2013.

BRASIL, Harold V.; GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos A. **A Internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas**. In: ENANPAD, 28, Curitiba, 1994.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: The Macmillan Press, 1976.

_____. **Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach**. Journal of International Business Studies, v. 29, n. 3, p. 539-62, 1998.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan-jun/2007.