

Área: Estratégia | **Tema:** Estratégia de Inserção Internacional

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR METAL MECÂNICO DO NORTE DO RS: EVOLUÇÃO, DIFICULDADES E APRENDIZADOS.

THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES IN THE MECHANICAL METAL SECTOR OF NORTE DO RS: EVOLUTION, DIFFICULTIES AND LEARNING.

Mônica Da Pieve Antunes, Alba Valéria Oliveira Ficagna, João Paulo Gardelin, Nadia Mar Bogoni e Amanda

Guareschi

RESUMO

Este estudo teve como propósito descrever o processo de internacionalização de três empresas do setor metal mecânico situadas no norte do estado do Rio Grande Sul. A internacionalização foi sendo desenvolvida inicialmente pelo envio de máquinas e implementos agrícolas para países vizinhos e, com o passar dos anos, novas formas de ingresso, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos foram aprimorados e incorporados aos negócios das empresas alvo deste estudo. Para o aprofundamento do estudo, foram utilizadas teorias de internacionalização, bem como conceitos relacionados ao comércio exterior e exportação de bens e serviços. Em contrapartida, foi aplicada uma entrevista semi estruturada aos gestores do setor comercial das empresas a fim de buscar maiores informações a respeito do processo de internacionalização, bem como ao seu desenvolvimento e perspectivas futuras. Para tanto, os procedimentos metodológicos utilizados foi a pesquisa descritiva, de cunho qualitativo, além do estudo multi caso.

Palavras-Chave: Internacionalização; Exportação; Setor metal mecânico

ABSTRACT

This study aimed to describe the process of internationalization of three companies in the metal mechanics sector located in the north of the state of Rio Grande Sul. Internationalization was initially developed by sending machinery and agricultural implements to neighboring countries and, over the years, new forms of entry, research and development of new products were improved and incorporated into the businesses of the target companies of this study. In order to deepen the study, theories of internationalization, as well as concepts related to foreign trade and export of goods and services were used. On the other hand, a semi-structured interview was applied to the managers of the commercial sector of the companies in order to seek more information about the internationalization process, as well as its development and future perspectives. For that, the methodological procedures used were qualitative descriptive research, in addition to the multi case study.

Keywords: Internationalization; Export; Mechanical metal industry

Eixo Temático: Estratégia de Inserção Internacional

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR METAL MECÂNICO DO NORTE DO RS: EVOLUÇÃO, DIFICULDADES E APRENDIZADOS.

THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES IN THE MECHANICAL METAL SECTOR OF NORTE DO RS: EVOLUTION, DIFFICULTIES AND LEARNING.

RESUMO

Este estudo teve como propósito descrever o processo de internacionalização de três empresas do setor metal mecânico situadas no norte do estado do Rio Grande Sul. A internacionalização foi sendo desenvolvida inicialmente pelo envio de máquinas e implementos agrícolas para países vizinhos e, com o passar dos anos, novas formas de ingresso, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos foram aprimorados e incorporados aos negócios das empresas alvo deste estudo. Para o aprofundamento do estudo, foram utilizadas teorias de internacionalização, bem como conceitos relacionados ao comércio exterior e exportação de bens e serviços. Em contrapartida, foi aplicada uma entrevista semi estruturada aos gestores do setor comercial das empresas a fim de buscar maiores informações a respeito do processo de internacionalização, bem como ao seu desenvolvimento e perspectivas futuras. Para tanto, os procedimentos metodológicos utilizados foi a pesquisa descritiva, de cunho qualitativo, além do estudo multi caso.

Palavras-chave: Internacionalização; Exportação; Setor metal mecânico

ABSTRACT

This study aimed to describe the process of internationalization of three companies in the metal mechanics sector located in the north of the state of Rio Grande Sul. Internationalization was initially developed by sending machinery and agricultural implements to neighboring countries and, over the years, new forms of entry, research and development of new products were improved and incorporated into the businesses of the target companies of this study. In order to deepen the study, theories of internationalization, as well as concepts related to foreign trade and export of goods and services were used. On the other hand, a semi-structured interview was applied to the managers of the commercial sector of the companies in order to seek more information about the internationalization process, as well as its development and future perspectives. For that, the methodological procedures used were qualitative descriptive research, in addition to the multi case study.

Keywords: Internationalization; Export; Mechanical metal industry

1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional têm se desenvolvido de forma dinâmica e evolutiva no Brasil onde, apesar dos entraves, embargos e restrições, mostra-se pujante e perspicaz. No que diz respeito às exportações, as empresas têm tido recordes de embarques à diversos países. Historicamente o Estado do Rio Grande do Sul posiciona-se com um dos cinco maiores estados exportadores do país, sendo que passou de US\$ 5,7 bilhões em 2000 para US\$ 17,7 bilhões em exportações em 2017. Nos últimos 10 anos o Rio Grande do Sul aumentou a exportação em itens como soja, carne de frango, tabaco, produto de soja como farelo e óleo e automóveis (FEE, 2017). A região norte do estado do Rio Grande do Sul tem notadamente evoluído neste âmbito em especial com o setor metal mecânico de máquinas e implementos agrícolas.

As exportações possuem um importante papel para a economia de um país, pois permite o aumento de compradores, proporcionando assim uma diluição de riscos mediante a uma crise no mercado interno; aumenta a produção gerando assim maior empregabilidade; permite a entrada de divisas que serão utilizadas para compras internacionais, pagamento de juros e dívidas, pagamento de serviços e promove equilíbrio econômico. Entretanto, as empresas brasileiras, em sua maioria, estão voltadas para o mercado doméstico, em razão da falta de preparo para no mercado internacional. Ademais, o baixo índice de qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a estrutura deficiente de transportes terrestres e dos portos e aeroportos, bem como a escassez de recursos humanos qualificados tornam o processo de internacionalização ainda mais complexo para as empresas brasileiras. (KEEDI, 2011).

Este estudo se propõe a demonstrar o ingresso e a evolução de três empresas do setor metal mecânico no mercado internacional, sendo que a pesquisa foi desenvolvida por meio de aplicação de uma entrevista semi estruturada aos gestores comerciais das empresas. Além disso, o estudo analisa a internacionalização por meio da identificação dos mercados externos de destino, dos produtos exportados e das dificuldades e aprendizados gerados. Por fim, o estudo analisa as estratégias de inserção internacionais utilizadas para a concretização das operações de negócios internacionais desenvolvidas pelas empresas alvo do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégias de internacionalização:

São considerados oito fatores capazes de motivar e direcionar uma empresa domesticamente orientada a rever sua posição, com vistas ao mercado externo: (1) a saturação do mercado doméstico; (2) a ida de consumidores domésticos para mercados externos; (3) a diversificação dos riscos; (4) a busca de novas oportunidades; (5) a entrada de competidores externos no mercado interno; (6) o desejo de manter-se atualizada, frente às mudanças tecnológicas; (7) incentivos governamentais; e (8) os avanços em tecnologia de informação e em infra-estrutura de marketing. A exportação é considerada a forma de entrada no mercado externo mais simples, já que possui menores níveis de envolvimento, controle e risco. Neste caso, os produtos são fabricados fora do mercado-alvo e, posteriormente, são transferidos para este. Esta forma de atuação, além de ser a mais comum, pode ocorrer de duas formas: direta ou indiretamente, dependendo se a empresa realiza esta atividade com sua estrutura própria, ou através de intermediários. (DOUGLAS E CRAIG, 1989; ROOT, 1994; OSLAND, TAYLOR e ZOU, 2001).

A internacionalização representa um processo organizacional pelo qual a empresa começa a operar fora de seu mercado natural. Carneiro e Dib *apud* Machado e Carvalho (2011) apontam seis modelos que influenciam as estratégias de internacionalização. Os primeiros três modelos utilizam abordagens da internacionalização com base em decisões econômicas -

privilegiam os aspectos econômicos. São eles: Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960/1976), Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976) e o Paradigma Eclético de Dunning (1977 e 1988). Já os últimos três utilizam abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental. São eles: Modelo de Estágios de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), Network (JOHANSON; VAHLNE, 1990) e Empreendedorismo Internacional (ANDERSON, 2000).

Quadro 01- Teorias de internacionalização

Teoria	Características
Poder de mercado	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais via posições de monopólio, conforme as oportunidades para reforçar a posição em cada país.
Internalização	Maximizar a eficiência por meio da redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.
Paradigma eclético	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade através da busca de mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicas.
Modelo Uppsala	Identificação de mercados e aprofundamento evolutivo sobre mercado internacional e operações financeiras. À medida que aumenta o conhecimento, também cresce o comprometimento da firma com mercados estrangeiros.
Networks	Seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes (internacionais), de acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas.
Empreendedorismo internacional	Procura de novos mercados; atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da indústria. Solicitações podem levar a exportação e consolidações podem ser realizadas via fusões ou aquisições.

Fonte: Machado e Carvalho, 2011.

Países desenvolvidos apresentam performances superiores, qualitativamente e quantitativamente, em relação ao processo de internacionalização das empresas, uma vez que empreendem mais esforços e recursos para a alavancagem dos setores industriais direcionados ao mercado externo. Entretanto, mesmo com inúmeras dificuldades e entraves, empresas oriundas de países em desenvolvimento também têm demonstrado a capacidade de competir em mercados globais. No que se refere ao Brasil, a internacionalização das empresas tem se processado lentamente, porém, algumas empresas brasileiras passam por evoluções e experiências significativas em direção ao mercado internacional. (ROCHA; ARKADER, 2002).

2.2 Exportação

A comercialização para mercados externos, exportação, é um tipo de estratégia através da qual a organização direciona seus produtos e serviços para outros países. Uma das vantagens da exportação refere-se aos baixos riscos operacionais, pois a maioria das empresas, quando pretende atuar no mercado internacional, escolhe a exportação, pois apresenta baixo risco. Por outro lado, a exportação possibilita que a empresa teste a aceitação de seus produtos no mercado exterior. No caso das empresas brasileiras, estas seguem a tendência mundial de iniciar sua inserção no mercado internacional através da exportação. (ONKVISIT E SHAW,1997; OLIVEIRA JUNIOR E CYRINO, 2002)

Desde a abertura comercial brasileira, em meados da década de noventa, maiores tem sido os esforços para que a indústria alcance melhores índices de qualidade e produtividade. Ao

analisar as exportações, notadamente percebe-se o incremento direcionado para a exportação de produtos industrializados e prontos para o consumo. Entretanto, alguns setores demonstram despreparo uma vez que alguns mercados externos são mais exigentes no que concerne as certificações de qualidade. As certificações indicam a região de origem da produção e também atestam o cumprimento de normas internacionais ligadas a questões fitossanitárias e de produção sustentável. Empresas que possuem as certificações exigidas pelo mercado exterior exportam seus produtos com maior facilidade. (FORT E COUDERC, 2001)

Em relação aos modos de entrada no estrangeiro, as empresas podem escolher entre simplesmente exportar (com ou sem um representante de vendas local), licenciar (tecnologia, patentes ou uso da marca) ou fazer investimento estrangeiro direto – com propriedade total sobre sua subsidiária no estrangeiro ou numa *joint venture* com outra empresa. O novo entrante no mercado também pode optar entre o crescimento orgânico (*greenfield*) ou a aquisição de empresa que já atue no mercado estrangeiro. Deve escolher entre internalizar todas as atividades, sub-contratar terceiros ou expandir-se via franchising. Diferentes configurações ainda podem ser adotadas para as atividades de produção e as de distribuição (Buckley e Casson apud CARNEIRO, J; DIBB, L.A, 2006).

Os mesmos autores sugerem ainda que, ao tomar a decisão de ingressar no mercado externo, as empresas devem responder à cinco questões básicas do processo de internacionalização: Por quê? O quê? Quando? Onde? e Como?; O questionamento pode indicar o perfil correspondente a cada teoria de internacionalização, conforme exposto no quadro 2:

Quadro 2 – Respostas dos questionamentos relacionados as teorias de internacionalização

Teorias	Por quê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Poder de mercado	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições via posições de monopólio	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas.	Onde houver chances de conluio e concentração de mercado.	Investimento direto no exterior ou exportação
Internalização	Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas, baseadas em conhecimento .	Segue a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade.	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.	Existência de “melhor” modo de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo.
Paradigma eclético	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade; busca de mercados, redução de custos e capacitações estratégicas.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades.	Segue a linha da internalização.	Onde houver vantagens de “localização” como incentivos ou alta demanda.	Exportação, investimento direto ou licenciamento, vantagens de propriedade ou localização.
Modelo de estágios de Uppsala	Busca de mercado.	Sem restrições em termos de produtos, serviços,	Momento inicial: saturação do mercado doméstico;	Para países com “distância psíquica” menor inicialmente	Em estágios de comprometimento gradual de recursos.

		tecnologias ou atividades.	Expansão: conforme o conhecimento for obtido pela experiência internacional	em relação ao mercado doméstico	
<i>Networks</i>	Seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes.	Sem restrições, desde que seja do interesse de outros participantes da rede.	Quando a rede de negócios compelir, ou seja, quando houver necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos.	De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas.	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede.
Empreendedorismo internacional	Procura de novos mercados; atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da indústria.	Abordagem não explícita, depende do perfil do empreendedor;	Quando o tomador de decisão julgar adequado.	Países que originam pedidos; onde houver demanda potencial; onde houver oportunidades de reestruturação;	Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento; busca de mercados, pela criação de novos canais.

Fonte: CARNEIRO, J; DIBB, L.A, 2006.

Os questionamentos expostos podem servir como balizadores para a identificação da internacionalização utilizada pelas empresas, bem como analisar seu grau de internacionalização.

A tomada de decisão pela exportação, entretanto, reside na quebra de certos paradigmas contextuais e, por vezes, existenciais como a falta de confiança e ousadia. Ao analisar as razões pelas quais as empresas brasileiras não se internacionalizam, a autora conclui que isso ocorre em razão de quatro fatores: (a) geográfico, caracterizado por fronteiras demarcadas por intransponíveis obstáculos naturais; (b) ambiental, em que predominam as questões relativas aos macroambientes político e econômico; (c) motivacional, em razão da existência de um grande mercado doméstico que inibe a motivação para internacionalizar-se; e (d) cultural (ROCHA, 2003).

Porém, mesmo com o amadorismo e a natural imaturidade em meio desconhecido, as empresas buscam no conhecimento e no encorajamento a transposição das dificuldades a fim de estabelecer vínculos sólidos com os mercados mais próximos, para posteriormente seguir rumo aos mercados mais distantes e complexos.

2.3 O setor de máquinas agrícolas no Brasil

Segundo estimativas da Céleres (2017), a frota de máquinas agrícolas no Brasil é mais nova desde 1982: 30% das máquinas têm menos de 5 anos de uso, a elevação dos preços das commodities agrícolas especialmente grãos junto com o crédito subsidiado a juros baixos, foram os principais fatores que ajudaram a alavancar a expansão do cultivo no país e as vendas de máquinas no setor no Brasil e no mundo. Com base nos dados da FAO (2012), o Brasil atingiu a média de 11 tratores por mil hectares de área produtiva (considerada a área arável e as culturas permanentes), ainda muito abaixo do indicador verificado em países desenvolvidos, como os Estados Unidos (27 tratores por mil hectares em 2009) e a Alemanha (82 tratores por

mil hectares em 2009) e com a maior aquisição de máquinas nos últimos anos, a frota de tratores no Brasil é a mais nova desde 1982 (25% com menos de 4 anos e 30% com menos de 5 anos).

Na década de 70, diversos fatores contribuíram para o crescimento da frota brasileira, como a expansão agrícola, especialmente no cerrado, e os estímulos governamentais para a produção nacional de máquinas agrícolas e para a aquisição das mesmas, por meio de crédito subsidiado, entre outros fatores. No início dos anos 80, apesar de a frota continuar crescente, houve uma desaceleração das vendas de máquinas, como resultado principalmente da inflação elevada e redução da disponibilidade de crédito. No caso dos tratores, entre 2010 e 2013 as vendas cresceram 10% ao ano, enquanto que entre 2006 e 2009, o crescimento foi de 27%. Vale considerar, contudo, que o maior crescimento nesse período veio das maiores vendas de tratores até 135 CV de potência, estimulados também pelo programa “Mais Alimentos”, do Pronaf, a partir de 2008.

Segundo a Anfavea (2017) em 2013 as vendas de tratores de roda atingiram o patamar recorde acima de 65 mil unidades. O Brasil foi o quarto país com maior mercado de tratores agrícolas no mundo naquele ano, ficando abaixo apenas da Índia (venda de 619 mil unidades em 2013), China (445 mil unidades) e Estados Unidos (201,8 mil unidades). O crescimento de vendas entre 2012 e 2013 (de 17%), entretanto, foi o segundo maior entre os principais mercados.

No segundo semestre de 2014, a queda de preços das commodities agrícolas especialmente grãos junto com a crise política, impactou negativamente no setor de máquinas. Desde o início do ano, a indústria de máquinas agrícolas tem sentido a redução nas vendas em virtude do receio dos produtores quanto à rentabilidade obtida na safra 2013/14. Inicialmente, uma queda da produtividade de milho e soja em diversas regiões produtoras devido às adversidades climáticas colocou os agricultores em alerta, com reduções evidentes nos investimentos em maquinário. Posteriormente, o recuo de preços limitou a lucratividade obtida com grãos.

De janeiro a novembro de 2014, mostram que as vendas de máquinas agrícolas caíram 15% em relação ao mesmo período de 2013, sendo um recuo de 16% para tratores de rodas e de 29% para colheitadeiras. Se comparadas aos nove primeiros meses de 2012, contudo, as vendas de 2014 ainda estão mais elevadas, com acréscimo de 1% no caso de tratores de rodas e de 9% para colheitadeiras. Segundo dados apresentados na reunião mensal da Anfavea para a imprensa em SP no dia 06 de dezembro de 2016 o percentual de vendas de máquinas agrícolas no Brasil registrado entre os meses de dezembro de 2015 a novembro de 2016 ainda se encontra no vermelho. Os números de vendas de equipamentos para a agricultura, sofreu uma queda de 12,5% em relação ao mesmo período dos meses de dezembro de 2014 a novembro de 2015. (ANFAVEA, 2017).

O setor de máquinas agrícolas no estado do Rio Grande do Sul é dividido em três aglomerações produtivas de máquinas e implementos agrícolas: Pré-colheita (fabricação de produtos para as atividades de nutrição e preparação do solo e plantação e cultivo agrícola, como semeadeiras, pulverizadores e implementos), Colheita (colheitadeiras e plataformas) e Pós-Colheita (carretas graneleiras e armazéns). (FEE, 2015)

Outro ponto importante é a apresentação dos números de exportação do setor de máquinas agrícolas, que registrou a exportação de 12,9 mil unidades de máquinas e implementos agrícolas no ano de 2017. Cabe registrar que o volume transacionado no ano de 2017 foi 25% superior ao ano de 2016 (ANFAVEA, 2017).

3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo traçado, esta pesquisa é classificada com abordagem qualitativa, por tratar-se de um trabalho que estudou com profundidade um tema no contexto em que ele se apresenta, com fenômenos e indivíduos que podem influenciá-lo, buscando a compreensão da singularidade do agir, em contraponto das regularidades (GODOI; BALSINI, 2006).

Quanto à classificação do estudo, o presente trabalho constitui-se como um estudo de caso, nele o propósito é de explorar questões da vida real, bem como limites que não estão claramente definidos, descreve o contexto em que determinada situação está inserida, sendo utilizado na complexidade de situações, onde há impossibilidade da utilização de levantamentos e experimentos (YIN, 2001).

Para a coleta dos dados, utilizou-se a entrevista semi-estruturada uma vez que é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada em pesquisas qualitativas, pois “valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVINÔS, 1987, P. 146). Os sujeitos da pesquisa foram os gestores do setor comercial de cada empresa investigada, totalizando três pessoas.

Os dados obtidos através da pesquisa foram analisados utilizando o método análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977), refere-se a um conjunto de técnicas de análise a serem definidas a posteriori, com prevalência à análise categorial. As categorias analíticas adotadas para este trabalho foram as seguintes: internacionalização dos negócios; dificuldades percebidas; aprendizados gerados.

4 RESULTADOS E CONCLUSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as empresas envolvidas na pesquisa, porém, em conformidade com os preceitos éticos, as empresas aqui listadas serão definidas por nomes fictícios, como sendo “empresa A”, “empresa B” e “empresa C”.

4.1) Apresentação e histórico das empresas pesquisadas:

Empresa A: A empresa “A”, é uma empresa fundada na década de 60 inicialmente atuando como oficina de consertos em geral e na produção de arados em condições artesanais. Após a produção se enfocou em arados, ainda nas mesmas condições de fabricação.

Com isso, após 10 anos de atuação a empresa fabricava 60 arados por semana e possuía aproximadamente 50 colaboradores, sendo que no mesmo período houve a ampliação de sua produção com modernas e amplas instalações para a época. Em 1984, após passar por um período de reestruturação, inaugura um novo espaço para a produção de implementos agrícolas. Em 1994 a empresa inicia a produção de componentes metálicos para indústrias em geral, para diversificar o seu mercado de atuação, que já possuía grande concorrência devido à entrada de novas empresas no ramo de implementos agrícolas.

Atualmente a empresa conta com quatro parques fabris, que produzem cerca de 700 implementos por mês, das mais variadas aplicações tais como: roçadeiras, trituradores, subsoladores, distribuidores hidráulicos, sistemas de arrasto, auto propelidos, linhas de transporte de grãos, carretas graneleiras, pás agrícolas, plataformas e pulverizadores.

Empresa B: Fundada em 20 de março de 1964, com o intuito de desenvolver produtos que facilitassem a vida do homem do campo, a empresa B iniciou a produção de plantadeiras puxadas a tração animal. A evolução dos produtos também exigiu a aquisição de uma ferraria, que logo em seguida necessitou de ampliações, tanto em sua estrutura física como na estrutura de pessoal, aumentando assim a Organização e seu quadro de funcionários.

Com o aumento das vendas e as dificuldades na logística, em 1994 a organização transferiu-se para a área Industrial da cidade, para prosseguir a sua trajetória de crescimento.

Em abril de 2007 ocorreu o processo de sucessão empresarial, passando assim para a segunda geração da família proprietária. Atualmente a empresa possui uma área total de 496.000 m² sendo que são 17.000 m² de área construída com infraestrutura completa. Preocupada com o meio ambiente possui uma área de preservação de 44.048 m², sendo destes 4.048 m² de reserva florestal particular permanente.

Seu quadro de colaboradores constituído por aproximadamente 700 colaboradores. A empresa produziu e entregou mais de 15 mil implementos no Programa Mais Alimentos e é uma das maiores fabricantes de semeadoras/plantadeiras do Brasil, com máquinas de 02 a 48 linhas de plantio. Além disso, a produção da empresa contempla uma ampla linha de implementos que auxiliam o trabalho do homem do campo. A empresa B, completou em 2014 seus 50 anos e sua trajetória demonstra a preocupação com a satisfação de seus clientes, com a qualificação de seus funcionários, bem como com a tecnologia e a qualidade dos processos produtivos e dos produtos comercializados.

Empresa C: No ano de 1960 deu-se início as operações da empresa C com o propósito de criar soluções para os agricultores. Produtos como as Capinadeira e Grades proporcionaram crescimento, e a pequena oficina necessitava de espaço fabril maior para atender a demanda existente em várias regiões do Brasil. Visando essa expansão do mercado, em 1984, a empresa ampliou a sua estrutura, transferindo-se para um prédio de 8.000 m², local que permanece até os dias atuais. As dificuldades financeiras acarretaram a abertura de capital, através da transformação em S/A, trazendo novos sócios, novas ideias e capital.

Esta fase marcou o ingresso da nova geração na direção da empresa, com modernidade administrativa e manutenção dos ideais dos fundadores. Inspirada em sua filosofia de evolução, a empresa realizou investimentos estratégicos que lhe garantiu maior participação de mercado e crescimento sustentável. Introduziu mais produtos à sua linha como pulverizadores, que juntamente com o pacote tecnológico, passaram a ser os únicos pulverizadores desta categoria no Brasil. Atualmente a empresa possui 55 anos de história, com aproximadamente 2.500 funcionários e um faturamento anual de mais de 300 milhões. Em 2014 a empresa inaugurou uma nova sede administrativa e em 2015 iniciou um novo e moderno sistema de processamento de dados com a intenção de modernizar-se continuamente e promover a evolução junto a marca.

4.2) O perfil exportador das empresas

Em entrevista aplicada aos gestores comerciais das três empresas, foi elaborado o perfil exportador das empresas pesquisadas. O quadro 3 expõe a análise das respostas:

Quadro 3 – Síntese da entrevista aplicada aos gestores de exportação

Parâmetros	Empresa “A”	Empresa “B”	Empresa “C”
1) Primeira exportação realizada	1988 – arado subsolador para o Uruguai;	2001- Plantadeira para o Uruguai	2002 – Carreta graneleira para o Paraguai
2) Mercados de destino mais frequentes	Paraguai, México, Argentina e Colômbia.	Paraguai, Uruguai, Colômbia, Holanda e Rússia.	Paraguai, Argentina, Uruguai, África do Sul, Portugal e Ucrânia.
3) Principais produtos da portfólio de exportações	Distribuidores de adubos/fertilizantes, carretas graneleiras, subsoladores e pulverizadores auto propelidos.	Implementos agrícolas da linha plantio (semeadoras) e da linha colheita (plataformas).	Subsoladores, plantadoras e semeadoras, pulverizadores, carretas graneleiras e niveladores de solo.

4) Valor exportado em 2017	Abaixo de US\$ 5 milhões	Entre US\$ 1 e US\$ 5 milhões	Entre US\$ 5 e US\$ 10 milhões
5) Mercados de destino em desenvolvimento e expansão	África do Sul e Nicarágua	Panamá e Zimbábue	Estados Unidos, Rússia e Austrália.
6) Dificuldades recentes percebidas após a internacionalização da empresa	Burocracia aduaneira no embarque e desembarque dos implementos agrícolas.	Burocracia dos países importadores; Atraso nos embarques (<i>Demurrage</i>).	Legislação aduaneira dos países de destino; Burocracia e infraestrutura precária dos portos de embarque brasileiros; Pouco conhecimento dos colaboradores da empresa.
7) Aprendizados gerados após a internacionalização da empresa	Planejamento detalhado de cada necessidade do importador e atualização constante, seja na tecnologia empregada ou nos profissionais apoiadores.	Especificidades de cada processo de exportação, exigindo assertividade na resolução dos problemas (documentais, logísticos e aduaneiros).	Novas práticas de gestão por meio de troca de informação com os importadores parceiros.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas aos gestores, 2017.

Nota-se que a inserção no mercado internacional ocorreu primeiramente com a empresa “A” e que, como as demais empresas pesquisadas, foram destinados inicialmente aos países vizinhos. Portanto, as empresas inicialmente optaram por ingressar no âmbito internacional por meio do modelo de estágio de *Uppsala*, o qual indica o envio de produtos para países com distância psíquica menor em relação ao mercado doméstico.

Em relação aos produtos comercializados ao mercado exterior, cabe salientar que as empresas atuam no mesmo segmento, ou seja, fabricam produtos semelhantes, entretanto no que diz respeito as exportações a gama de produtos há sutis diferenças. De igual forma, pode-se notar no que diz respeito ao valor exportado no último ano, pois há a evidência de maior participação de mercado da empresa “C” que, mesmo sendo a última a ingressar no mercado externo, demonstrou maior evolução diante das demais pesquisadas do setor. A empresa iniciou sua trajetória no mercado externo no ano de 2002, pois visualizava na exportação o aumento do faturamento e, conseqüentemente, o lucro da empresa, possibilitando mais investimentos que geram o desenvolvimento profissional dos colaboradores e a evolução dos produtos. Embora existam diversas teorias sobre o processo de internacionalização de empresa, a exportação é, diante do viés comportamental, vista como uma das primeiras etapas no gradual processo de penetração, sendo utilizada, muitas vezes, para adquirir experiência e conhecimento no processo de internacionalização conferindo maior cultura exportadora à empresa (FERREIRA; CAVALCANTI E GOMES, 2014). Portanto, a capacidade de aprendizagem, identificação de oportunidades, diagnóstico rápido de eventuais falhas e, por conseguinte, criação de inteligência competitiva, propiciam melhores resultados em âmbito internacional.

A questão cinco fazia referência aos mercados de destino em desenvolvimento e expansão, ou seja, mercados em que a empresa está almejando novos importadores e contratos de exportação. A pesquisa demonstra que as empresas “A” e “B” estão em busca de mercados semelhantes, como é o caso de países da América Central (Panamá e Nicarágua) e países do continente africano (África do Sul e Zimbábue).

O mercado da África do Sul foi a mais recente conquista no mercado internacional da empresa “A”. O país se destaca no meio agrícola pelo cultivo de milho, cana de açúcar, uva e laranja. Destaca-se trecho da entrevista realizada com o gestor da empresa “A”: *“A negociação com os importadores sul africanos ocorreu mediante interesse de empresas do país para revender os implementos fabricados pela empresa “A”. A fim de estreitar laços são realizadas constantes visitas técnicas aos clientes sul africanos, no sentido de vivenciar o mercado externo e participar de feiras de agricultura”*.

Em 2017, a balança comercial registrou a exportação de mais de um bilhão de dólares em produtos industrializados para o país sul africano, ou seja, há perspectivas em torno do crescimento da pauta das exportações, em especial para os produtos industrializados. A expectativa é de que o PIB sul africano cresça cerca de 3,6%, em média anual, no período 2017-19. (MDIC, 2018).

Existe uma tendência de que os países de mercados emergentes, como o Brasil e a África do Sul, sejam os responsáveis diretos pela maior parte do crescimento mundial nos próximos anos. A atenção dos investidores concentra-se em um número reduzido de países que estão em fase de transição para níveis mais elevados de desenvolvimento econômico. Todos esses países emergentes estão buscando readequar suas economias por meio de privatizações, desregulamentação de atividades da economia, democratização, estabilização política e da moeda, redução de barreiras ao comércio internacional e de problemas sociais, e abertura da economia para o comércio internacional. (CAVUSGIL, GHOURI, & AKCAL, 2013; BRUNER ET AL., 2002; PEREIRO, 2001 apud RIBEIRO, SERRA & BERTOLINI, 2016).

A Agência Brasileira de promoção de exportações e investimentos, APEX, operacionaliza e disponibiliza materiais e estudos exclusivos para que empresas exportadoras e não exportadoras possam se posicionar estrategicamente no mercado internacional. Abaixo pode ser conferido o mapa estratégico para o produto alvo neste estudo, implementos agrícolas. Destaca-se, portanto, os países classificados como “consolidação” e “recuperação”, corroborando o exposto no quadro 03.

Figura 01 – Mapa de oportunidades comerciais



Fonte: Agência Brasileira de promoção de exportações e investimentos, 2018.

A empresa “C”, por sua vez, concentra esforços e inteligência competitiva para aprofundar negociações com mercados tidos como mais exigentes (Estados Unidos, Rússia e Austrália). A tomada de decisão sobre “para onde exportar” recai sobre os estudos de seleção de mercado, uma vez que a resposta mais racional e simplificada seria a escolha de mercados com maior potencial e, portanto, mercados que se encontram em um grau mais avançado de desenvolvimento. No entanto, a vertente comportamental nos indica que, além dos obstáculos de inserção em um mercado composto de consumidores mais exigentes e uma concorrência maior em quantidade e mais agressiva, pode exigir da empresa exportadora um grau de maturidade mais alto. A escolha sistematizada ocorre normalmente com empresas que já possuem algum grau de internacionalização anterior e que passam a investir em mercados com maior potencial de desenvolvimento ou maior retorno de capital. (COELHO NETO; VIANA & HORTINHA apud LEQUAIN & NUNES, 2016).

A questão de número seis fazia referência às dificuldades percebidas após o incremento da internacionalização das empresas. O gestor entrevistado da empresa “C” procedeu importante afirmação sobre as dificuldades percebidas: *“a legislação peculiar e a burocracia de cada país é um obstáculo que tem que ser superado a cada processo. Além da infraestrutura logística precária e as paralisações constantes de agentes do governo brasileiro, ainda há que se enfrentar a burocracia de agentes de governos estrangeiros que, claramente, tratam de dificultar a entrada de produtos importados em seus países”*. O protecionismo e as medidas de defesa, especialmente em relação as barreiras não tarifárias, são temas complexos amplamente

debatidos no contexto setorial e das relações externas brasileiras. Entretanto, o consenso está longe de ser concretizado, uma vez que países como os Estados Unidos demonstram conservadorismo em relação ao assunto ao estabelecer maiores restrições à liberalização do comércio internacional. Entretanto, no que diz respeito ao incremento da competitividade brasileira, poderiam ser tomadas medidas governamentais para desburocratizar órgãos governamentais anuentes que prestam apoio as operações de comércio exterior. Além disso, há a necessidade de maiores investimentos na logística de distribuição e na agilidade dos embarques em portos e aeroportos brasileiros. Ou seja, a competitividade brasileira em âmbito internacional está ligada essencialmente à estímulos governamentais a fim de minimizar o impacto das deficiências internas e maximizar a agilidade e, consequentemente lucros e investimentos.

Por fim, a questão de número sete tratava dos aprendizados gerados após a internacionalização da empresa, onde salienta-se a necessidade de planejamento detalhado da negociação com os importadores, da busca de conhecimento e atualização constante, bem como da tecnologia empregada nas indústrias. O grau de internacionalização de uma empresa está relacionado, em grande parte, ao seu nível de conhecimento com os novos ambientes em que se inserem, conforme ela eleva seu envolvimento com novos mercados, amplia-se também as possibilidades de novos investimentos. Um processo de internacionalização pode se iniciar de forma bastante lenta, mas a medida que a empresa vai ganhando experiência internacional este processo pode se acelerar. É por meio destas experiências acumuladas que o nível de envolvimento se eleva, culminando também com maiores investimentos nas atividades internacionais. A partir da experiência internacional acumulada uma organização pode desenvolver uma visão mais clara sobre um novo mercado. Esta experiência que geralmente se adquire por meio da prática, reduz significativamente as possibilidades de ocorrências de erros que elevam os custos das operações e que consequentemente impactam negativamente na competitividade organizacional. A maior experiência internacional também proporciona uma maior familiaridade com a cultura estrangeira, facilitando o processo de comunicação com clientes, fornecedores e governo. (JOHANSON & WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON & VAHLNE, 1977; GLAUM & OESTERLE, 2007; BARKEMA & VERMEULEN, 1988 APUD RIBEIRO, SERRA & BERTOLINI, 2016)

Pode-se concluir que este estudo proporcionou um melhor entendimento sobre o setor econômico das empresas estudadas, assim como acerca dos produtos exportados. Através do trabalho apresentado pode-se conhecer o histórico e a evolução da internacionalização de empresas pertencentes ao setor metal mecânico situadas no norte do estado do Rio Grande do Sul, bem como discutir sobre as teorias de internacionalização, identificadas aqui como modelo Uppsala e posteriormente empreendedorismo internacional. O amadurecimento no perfil exportador das empresas promoveu a busca por mercados com maior distância psíquica e o aprofundamento de novos canais com o mercado externo. Além disso, o empreendedorismo internacional das empresas propiciou incremento no faturamento das exportações, identificação de mercados pouco explorados, como Austrália, Rússia e continente Africano e o aprendizado quanto a questões de ordem burocrática e processos logísticos e aduaneiros, os quais exigem conhecimento e “jogo de cintura”. De forma geral, as estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas foram formadas pela oportunidade de mercado e pelo investimento em pesquisa e desenvolvimento dos produtos e pela capacidade negocial ao interagir com mercados situados em países em desenvolvimento.

5 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDO

O estudo demonstrou que as empresas atuam de acordo com as oportunidades de mercado e no momento econômico apropriado para estabelecer negócios com determinados países com

perfil do tipo “empreendedorismo internacional”. Apesar do Brasil ter grande potencial para a exportação, o país ainda é bastante imaturo se compararmos à outros países emergentes e desenvolvidos, pois existem empecilhos internos, como a alta carga tributária e ineficiência logística além de barreiras comerciais externas como políticas protecionistas, tarifas e quotas de importação. Tais fatores inibem a promoção de uma cultura exportadora voltada também para empresa de pequeno porte.

Sugere-se, portanto, aprofundamento da pesquisa em especial em relação as estratégias adotadas pelas empresas exportadoras e a capacidade de minimizar os impactos gerados pela burocracia e ineficiência logística. Tais fatores exercem incertezas ambientais que tendem a atrasar e prejudicar a manutenção dos negócios no comércio internacional.

REFERÊNCIAS

ANFAVEA. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso em: 16 mai. 2017.

APEX, Agência Brasileira de promoção de exportações e investimentos. Mapa de oportunidades comerciais. Disponível em: http://geo.apexbrasil.com.br/Oportunidades_Comerciais.html#/produto Acesso em: 22 jun 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CELERES. O setor de máquinas agrícolas no Brasil: evolução nos últimos anos e perspectivas. Disponível em: <<http://www.celeres.com.br/o-setor-de-maquinas-agricolas-no-brasil-evolucao-nos-ultimos-anos-e-perspectivas/>>. Acesso em: 16 mai. 2017.

CAMPOS, T.M; et al. Exportação de MPE: Um estudo multicaso em empresas fruticultoras. XIV Semead: São Paulo, 2011. ISSN: 2177 3866

CARNEIRO, J; DIBB, L.A. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. CD anais. 30º Enanpad: Salvador, 2006.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy. Columbia Journal of World Business. p. 47-59, fall, 1989.

FERREIRA, D; CAVALCANTI, N; GOMES, J. S. Internacionalização de empresas: uma análise bibliométrica da produção científica dos últimos cinco anos. Revista Magistro. Disponível em: <https://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/magistro>

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. Aglomeração produtiva de máquinas e implementos agrícolas. Relatório II. Disponível em: <https://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2016/06/2016060611-maquinas-e-implementos-agricolas-alto-jacui-e-producao-relatorio-ii1.pdf> Acesso em: 22 out/2017.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.;

SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, Saraiva, 2006.

LEQUAIN, L.S. NUNES, M. A utilização da inteligência competitiva na seleção de mercados para a exportação: uma análise comparativa de quatro métodos. Revista eletrônica de negócios internacionais. São Paulo: v. 11, n.03, p. 22-35, set-dez/2016. Disponível em: <https://www.internext.espm.br>

MACHADO, M.A.; CARVALHO, L. M. **Tipologia do Processo de Internacionalização de Empresas Exportadoras do Estado da Paraíba**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, jul/dez 2011.

MINAYO, M. C. S. et al. (Coord.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, Shaoming. Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*; v.19, n.3; ABI/INFORM Global, p.153. 2001.

RIBEIRO, I; SERRA, F. A; BERTOLINI, G. R. Influências da experiência internacional e da diversificação de negócios no grau de internacionalização das Multinacionais Brasileiras. Revista eletrônica de negócios internacionais. São Paulo: v. 11, n.03, p. 36-48, set-dez/2016. Disponível em: <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/353/288>

ROCHA, A. da. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. da. (Org.) *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROOT, Franklin R. *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução á pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.