

1

Introdução

1.1. Problema

A necessidade de se estimular as exportações brasileiras vem sendo repetida enfaticamente pelos órgãos governamentais deste país nos últimos anos. Em face do processo de abertura de mercado, o volume de importações aumentou substancialmente e, portanto, surgiu a necessidade de promover em contrapartida um volume maior de exportações, a fim de preservar um saldo positivo no balanço de pagamentos.

Em um discurso paralelo, o fenômeno da globalização, tão difundido atualmente, impulsiona a classe empresarial a olhar para oportunidades e ameaças do mundo exterior. No entanto, apesar do crescimento contínuo da exportação brasileira, uma análise mais detalhada da composição da atividade exportadora mostra uma concentração em produtos básicos ou, quando manufaturados, não diferenciados (ver seção 1.1.1). Enfim, a realidade da pauta de exportações sugere a ocorrência de uma baixa internacionalização de marcas brasileiras.

Para explicar esta baixa internacionalização, pode-se recorrer à história do ambiente econômico brasileiro, muito marcado pela instabilidade, ao chamado custo Brasil¹, a variáveis culturais, a falta de visão do empresariado brasileiro e a outros inúmeros possíveis fatores, os quais são discutidos nas próximas duas seções. No entanto, dado que este macro-ambiente é comum às empresas brasileiras, e uma vez que há marcas brasileiras reconhecidas internacionalmente, cabe perguntar como algumas marcas conseguiram entrar em outros países. Mais especificamente, quais têm sido as estratégias de marketing adotadas pelas empresas brasileiras exportadoras para colocar suas marcas no exterior?

¹Custos relacionados à burocracia, à carência de infra-estrutura de transporte e às tarifas e impostos.

1.1.1. PANORAMA DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS

Durante a República Velha, o Brasil conservou seu perfil colonial exportando produtos básicos como cacau, algodão e principalmente café, cuja produção detinha praticamente o monopólio da oferta mundial. Em virtude da importância do café nas exportações brasileiras, as variações no preço internacional ou as flutuações da oferta contribuíam para causar desequilíbrios macroeconômicos (Franco, 1990; Fritsch, 1990)

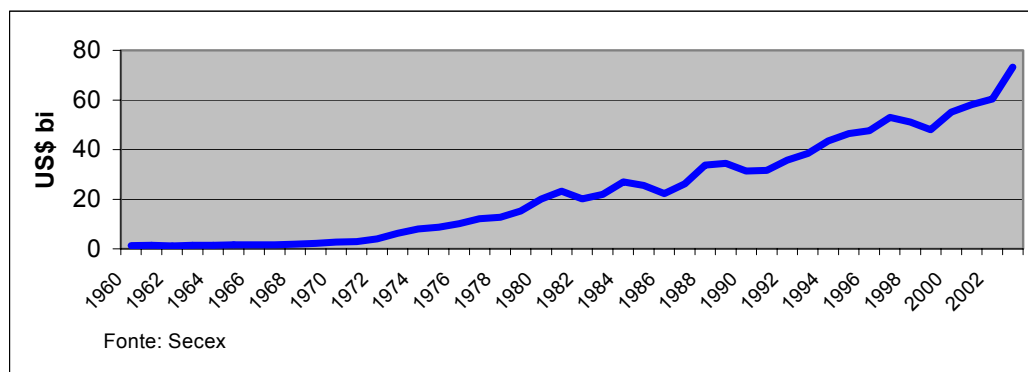
A partir de 1947, a política comercial brasileira sofreu modificações no sentido de restringir as importações, com a finalidade de reverter o desequilíbrio externo pós-guerra, bem como de promover o desenvolvimento industrial por substituição de importações (Vianna, 1990; Orenstein & Sochaczewski, 1990).

A política protecionista começou a ser revertida a partir de 1964, com o regime militar, o qual buscou enfatizar as exportações, principalmente de produtos manufaturados, visando à diversificação da pauta exportadora. Em contrapartida, houve um significativo aumento das importações, especialmente de bens de capital, associado aos objetivos da política industrial (Lago, 1990).

A década de 1980 foi marcada por flutuações no desempenho exportador, sobretudo em virtude da ocorrência de choques econômicos e da espiral inflacionária que comprometeram a competitividade empresarial (Pinheiro, Giambiagi & Gostkorszewicz, 1999).

Nos anos de 1990 até 2003, a trajetória exportadora brasileira foi predominantemente ascendente, em valores absolutos, aumentando de US\$ 31,4 bilhões para US\$ 73,3 bilhões no período, conforme Figura 1. Em termos relativos, porém o país não apresentou o mesmo desempenho, mantendo um percentual de aproximadamente 1% de participação no comércio mundial (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, 2004).

Figura 1: Evolução das Exportações Brasileiras (1960-2003)



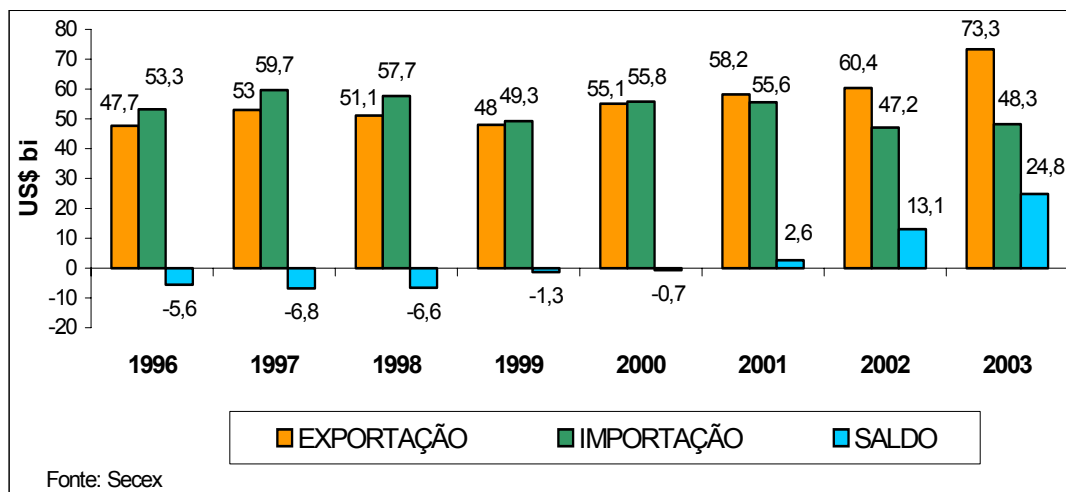
Notadamente nos últimos anos, entretanto, tem havido uma forte preocupação governamental em estimular as exportações (Caixeta, 2003). Este fato pode ser explicado tanto (a) pelo desempenho deficitário da balança comercial após a implantação do Plano Real, revertido somente em 2001, devido em grande parte à desvalorização cambial; (b) pelo nível de endividamento do governo e; (c) pela baixa competitividade nacional frente à crescente concorrência global (Pinheiro, Giambiagi & Gostkorszewicz, 1999; Pinheiro, 2002).

Um dos instrumentos responsáveis pelo êxito do Plano Real para controlar a inflação foi a ampla abertura às importações. Com a maior concorrência dos produtos importados, houve queda dos preços internos e uma busca por modernização da indústria brasileira. As importações aumentaram de forma significativa, sobretudo no que se refere a bens de consumo durável e bens de capital. Em consequência, a abertura de economia trouxe também o desequilíbrio da balança comercial (Pinheiro, Giambiagi & Gostkorszewicz, 1999; Averborg, 1999).

A balança comercial brasileira (Figura 2) voltou a mostrar saldo positivo de US\$ 2,6 bilhões no ano de 2001 (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, 2004), em virtude principalmente da adoção do sistema de taxa livre de câmbio em janeiro de 1999, o qual refletiu em desvalorização da moeda brasileira frente ao dólar, tornando os produtos brasileiros mais competitivos e, por outro lado, os importados menos atraentes (Pinheiro, 2002). Apesar de não ter sido este o propósito para a mudança do sistema de câmbio, vale lembrar, no entanto, que a manipulação da taxa de câmbio para favorecer as exportações não deve ser tomada como uma medida

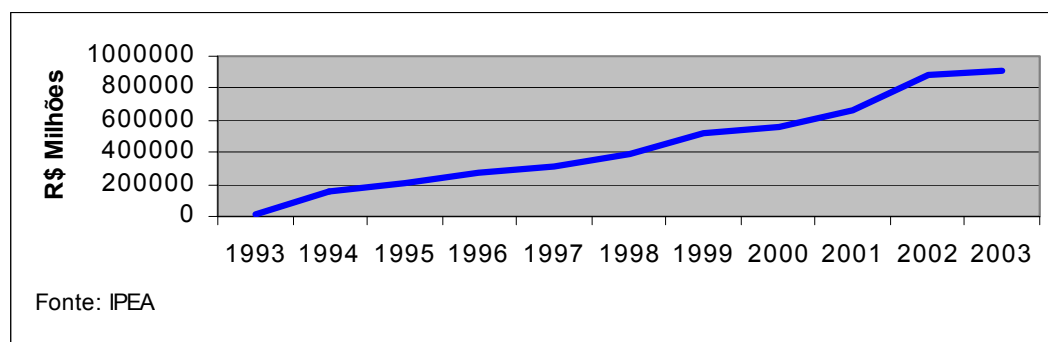
econômica sustentável, uma vez que esta pode se refletir negativamente em outros aspectos econômicos, como taxa de juros, queda de investimentos externos e endividamento.

Figura 2: Balança Comercial 1996-2003



Outra fonte de preocupação governamental consiste no nível de dívida interna, também influenciada pela taxa de câmbio, que revelou aumento significativo nos últimos anos e que pressiona o país a buscar superávits comerciais (Pinheiro, Giambiagi & Gostkorszewicz, 1999). A figura 3, a seguir, apresenta a evolução da dívida líquida do setor público (governos federal, estaduais e municipais, Banco Central e empresas estatais), entre os anos de 1993 e 2003.

Figura 3: Dívida Líquida Total do Setor Público – R\$ Milhões



Além disso, o nível de passivo externo também se encontra estreitamente relacionado à performance das exportações. A relação exportação/PIB deve crescer à medida que aumenta o endividamento em favor da manutenção da solvência externa do país (Giambiagi, 1997).

Outro fator que coloca as exportações como objeto de atenção governamental diz respeito à baixa internacionalização brasileira, aspecto fundamental para integrar o país à economia mundial. O Brasil respondeu por apenas 0,9% das trocas mundiais no ano de 2002, conforme dados da Organização Mundial do Comércio constantes na Tabela 1 (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, 2004).

Tabela 1 – Exportações de Mercadorias por Países – Em U\$ Bi

Nº de ordem	País	2001	2002
01	Estados Unidos	730,8	693,9
02	Alemanha	571,7	613,1
03	Japão	403,5	416,7
04	França	323,4	331,8
05	China	266,1	325,6
06	Reino Unido	272,7	279,6
07	Canadá	259,9	252,4
08	Itália	241,1	251,0
09	Países Baixos	230,9	244,3
10	Bélgica	190,4	214,0
11	Hong Kong	191,1	201,2
12	Rep. Coréia	150,4	162,5
13	México	158,4	160,7
14	Taiwan	125,8	135,1
15	Cingapura	121,8	125,2
16	Espanha	116,7	119,1
17	Rússia	103,1	106,9
18	Malásia	88,0	93,3
19	Irlanda	82,8	88,2
20	Suíça	82,1	87,9
21	Suécia	75,6	81,1
22	Áustria	70,8	78,7
23	Arábia Saudita	73,2	73,9
24	Tailândia	65,1	68,9
25	Austrália	63,4	65,0
26	Noruega	59,0	61,0
27	Brasil	58,2	60,4
TOTAL		6.191,0	6.455,0

Fonte: OMC

A baixa representatividade das exportações do Brasil no comércio internacional pode ser atribuída em parte à política comercial e em parte a fatores

microeconômicos. Neste sentido, Veiga (2002) em seu relatório preliminar sobre o viés anti-exportador brasileiro, ressalta vários entraves que prejudicam a competitividade do país no âmbito internacional:

- Atraso gerencial e tecnológico das empresas, traduzido em insuficiências de escala produtiva e baixa visão estratégica de crescimento via exportação.
- Custos de transação desfavoráveis à entrada e à operacionalização das vendas para o exterior, os quais envolvem a gestão dos procedimentos burocráticos, a obtenção de informação sobre clientes e mercados, o acesso a financiamentos e ao ressarcimento de créditos.
- Carência de infra-estrutura ligada ao transporte, principalmente portuária.
- Resistência governamental e empresarial em diversos setores à atividade exportadora, os quais buscam defender prioritariamente uma agenda de substituição de importações.

Um levantamento realizado pela Funcex – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Ferraz & Ribeiro, 2002) junto a 460 empresas exportadoras identificou o acesso à informação sobre regras para acesso a mercados como o principal entrave enfrentado na atividade exportadora, independentemente do porte e da experiência da empresa. Para micro, pequenas e médias empresas, o segundo problema mais importante é a disponibilidade de recursos gerenciais.

Dentre tantas citadas, há uma preocupação particular no que diz respeito ao aspecto qualitativo das exportações brasileiras. O país mostra-se fortemente competitivo em produtos básicos, com destaque para soja, açúcar, café, carnes e minério de ferro, os quais não apresentam forte diferenciação e os preços são regulados pelo mercado internacional (Pinheiro, 2002). A tabela 2, a seguir, relaciona os principais produtos exportados.

Tabela 2 - Principais Produtos Exportados – Em US\$ Mil FOB

Discriminação	2003		2002	
	US\$ Mil	Part. (%)	US\$ Mil	Part. (%)
Soja mesmo triturada	4.290.443	5,9	3.031.984	5,0
Minérios de ferro e seus concentrados	3.455.920	4,7	3.048.850	5,1
Automóveis de passageiros	2.655.693	3,6	2.005.172	3,3
Farelo/resíduos do óleo de soja	2.602.374	3,6	2.198.860	3,6
Óleos brutos de petróleo	2.121.930	2,9	1.691.372	2,8
Aviões	1.938.582	2,7	2.335.461	3,9
Pastas químicas de madeira	1.743.556	2,4	1.160.061	1,9
Carne de frango congelada, fresca ou refrig. Incl. Miúdo	1.709.743	2,3	1.335.051	2,2
Aparelhos transmissores ou receptores e componentes	1.676.187	2,3	1.782.339	3,0
Motores para automóveis e suas partes	1.674.008	2,3	1.340.613	2,2
Calçados, suas partes e componentes	1.622.173	2,2	1.516.433	2,5
Semimanufaturados de ferro ou aços	1.618.821	2,2	1.409.835	2,3
Partes e peças para veículos	1.488.271	2,0	1.158.809	1,9
Laminados planos de ferro ou aços	1.410.003	1,9	812.848	1,3
Açúcar em cana, em bruto	1.350.039	1,8	1.111.343	1,8
Cafê cru em grão	1.302.292	1,8	1.195.000	2,0
Carne bovina congelada, fresca ou refrig.	1.154.509	1,6	776.318	1,3
Couros e peles depilados, exceto em bruto	1.056.936	1,4	955.702	1,6
Total Geral	73.084.140	100,0	60.361.786	100,0

Fonte: MDIC/Secex

É certo que tem ocorrido um aumento da participação de produtos industrializados na pauta de exportações ao longo dos anos. Em 1964 eles representavam apenas 6,2% do montante exportado e em 2003 correspondiam a 54,2% (Tabela 3). Entretanto, estudos apontam que é necessário investir na agregação de valor (Fonseca, 2001; Prates, 2001; Piccinini & Puga, 2001; Iglesias & Veiga, 2002).

Tabela 3 - Exportação Brasileira por Fator Agregado em US\$ Milhões FOB (1964 a 2003)

ANO	BÁSICOS		SEMIMANUFATURADOS		MANUFATURADOS		TOTAL (*)
	Valor	% sobre total	Valor	% sobre total	Valor	% sobre total	
1964	1.221	85,4	115	8,0	89	6,2	1.430
1965	1.301	81,6	154	9,7	130	8,2	1.595
1966	1.444	82,9	141	8,1	152	8,7	1.741
1967	1.302	78,7	147	8,9	196	11,9	1.654
1968	1.492	79,3	178	9,5	202	10,7	1.881
1969	1.796	77,7	211	9,1	284	12,3	2.311
1970	2.049	74,8	249	9,1	416	15,2	2.738
1971	1.988	68,5	241	8,3	581	20,0	2.904
1972	2.649	66,4	399	10,0	898	22,5	3.991
1973	4.030	65,0	574	9,3	1.434	23,1	6.199
1974	4.577	57,6	917	11,5	2.147	27,0	7.951
1975	5.027	58,0	849	9,8	2.585	29,8	8.670
1976	6.129	60,5	842	8,3	2.776	27,4	10.128
1977	6.959	57,4	1.044	8,6	3.840	31,7	12.120
1978	5.978	47,2	1.421	11,2	5.083	40,2	12.659
1979	6.553	43,0	1.887	12,4	6.645	43,6	15.244
1980	8.488	42,2	2.349	11,7	9.028	44,8	20.132
1981	8.920	38,3	2.116	9,1	11.884	51,0	23.293
1982	8.238	40,8	1.433	7,1	10.253	50,8	20.157
1983	8.535	39,0	1.782	8,1	11.276	51,5	21.899
1984	8.706	32,2	2.872	10,6	15.132	56,0	27.005
1985	8.538	33,3	2.758	10,8	14.063	54,9	25.639
1986	7.280	32,6	2.491	11,1	12.404	55,5	22.349
1987	8.022	30,6	3.175	12,1	14.839	56,6	26.224
1988	9.411	27,9	4.892	14,5	19.187	56,8	33.789
1989	9.549	27,8	5.807	16,9	18.634	54,2	34.383
1990	8.746	27,8	5.108	16,3	17.011	54,2	31.414
1991	8.737	27,6	4.691	14,8	17.757	56,2	31.620
1992	8.830	24,7	5.750	16,1	20.754	58,0	35.793
1993	9.366	24,3	5.445	14,1	23.437	60,8	38.555
1994	11.058	25,4	6.893	15,8	24.959	57,3	43.545
1995	10.969	23,6	9.146	19,7	25.565	55,0	46.506
1996	11.900	24,9	8.613	18,0	26.413	55,3	47.747
1997	14.474	27,3	8.478	16,0	29.194	55,1	52.994
1998	12.977	25,4	8.120	15,9	29.387	57,5	51.140
1999	11.828	24,6	7.982	16,6	27.329	56,9	48.011
2000	12.562	22,8	8.499	15,4	32.528	59,0	55.086
2001	15.342	26,4	8.244	14,2	32.901	56,5	58.223
2002	16.952	28,1	8.964	14,9	33.001	54,7	60.362
2003	21.266	29,0	10.978	15,0	39.767	54,2	73.328

(*) A diferença entre o total e o somatório dos Básicos, Semimanufaturados e Manufaturados refere-se a Operações Especiais.

FONTE: MDIC, SECEX e DEPLA

Piccinini & Puga (2001), analisando o desempenho da balança comercial brasileira no período de 1997 a 2000, destacam que:

“(…) os setores que mais contribuíram positivamente para a balança comercial foram os menos intensivos em tecnologia, com exceção do setor de aviação. Por

outro lado, entre os setores que contribuíram para déficits comerciais destacam-se aqueles mais intensivos em tecnologia.”

Piccinini & Puga, 2001, p. 19

O estudo aponta os setores de química, material eletrônico/comunicações e de máquinas de escritório/informática como os principais responsáveis por tal desequilíbrio e indica a necessidade de políticas de ordem estrutural para reverter esta dependência externa.

Além disso, em alguns setores industriais nos quais o país se mostra competitivo, há uma baixa comercialização de marcas nacionais, o que inibe a possibilidade de margens de lucro mais altas (Porter, 1980; Souza & Nemer, 1993). É elevado o número de indústrias brasileiras que utilizam uma estratégia baseada em preço para atender a empresas estrangeiras, sendo estas as detentoras da marca e da maior parte dos lucros. Este é o caso, por exemplo, das indústrias têxtil, de móveis e de calçados (Iglesias & Veiga, 2002).

Noswitz (2002), em sua pesquisa sobre a indústria moveleira no Rio Grande do Sul, confirmou a ocorrência da venda de produtos com a marca do cliente, principalmente para os mercados da União Européia e dos Estados Unidos. Britto (2001), no seu estudo sobre o setor calçadista, também observou a carência de investimentos das empresas em suas marcas no exterior. Lehn (2001) e Mylius (2002) também constataram a vigência do modelo exportador de produção subcontratada, em que os produtos são produzidos com a marca do cliente, na indústria de calçados.

Vale ainda acrescentar neste panorama, a participação das transnacionais de origem estrangeira nas exportações brasileiras, concentradas principalmente na indústria (49,4%), que atingiu 60,4% do montante total exportado no ano de 2000, segundo pesquisa da Sobeet – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e Globalização Econômica (Novo, 2003).

Desta forma, o discurso político tem-se voltado para a agregação de valor, tanto no que diz respeito à industrialização de bens de maior conteúdo tecnológico, quanto à diferenciação através do uso de marca. Podem-se citar como exemplos da iniciativa governamental o Programa Brasileiro de Design, criado em 1995, e os Fóruns de Competitividade, iniciados em 2002 (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, 2004).

1.1.2. GLOBALIZAÇÃO

O termo “globalização” adquiriu tantas conotações (Bertrand & Carvalho, 2001) que se faz necessário definir o significado em que será empregado. Entende-se por globalização o fenômeno de crescente integração de mercados onde as empresas vêm construindo relacionamentos globalmente, dedicando esforços no desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às necessidades dos consumidores em diferentes países (Kotabe & Helsen, 2000).

Portanto, a globalização será tratada como um fenômeno primordialmente econômico, fruto da expansão do capitalismo (Ianni, 1996), o qual já era descrito por Adam Smith no século XVIII:

“As mercadorias da Europa eram quase todas novas para a América e muitas mercadorias da América eram novas para a Europa. Em consequência, iniciou-se uma nova série de intercâmbios, que nunca haviam sido imaginados antes (...)”

Smith, 1983, p. 373

Todavia, apesar do surgimento de mercados globais não compreender um fenômeno novo, visto que se pode observá-lo desde o período do Renascimento, sua trajetória ganhou grande impulso nas duas últimas décadas, sobretudo devido a três grandes fatores (Levitt, 1983; Yip, 1995; Keegan, 1995):

- A criação da Organização Mundial do Comércio em 1995, com base no Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT) de 1947, que atua na unificação de mercados e na eliminação de barreiras ao comércio entre os países;
- A transnacionalização de empresas, que buscam mercados em outros países, tanto para fins de produção quanto para venda, com o intuito de aumentar a lucratividade de suas operações; e
- Os avanços tecnológicos nas áreas de informática e telecomunicações, que permitiram um fluxo de informação mais dinâmico entre os países do globo, abrindo possibilidades para o incremento de transações internacionais.

Além destes fatores, Garten (1997) cita ainda a pressão para liberalização do comércio dos países desenvolvidos sobre os países emergentes² com a finalidade de continuar promovendo seu próprio crescimento através das exportações e de garantir maiores retornos financeiros para pagamento de seus benefícios sociais. Isto, uma vez que, por já estarem em uma fase capitalista madura, as economias domésticas dos países desenvolvidos apresentam menor potencial de crescimento do que as economias emergentes.

Este cenário, portanto, tornou-se um dos aspectos mais desafiantes para a estratégia corporativa (Garten, 2000). No passado, as empresas tinham a possibilidade de crescer e sobreviver sem ultrapassar as fronteiras nacionais. Atualmente busca-se, além do mercado doméstico, oportunidades nos mercados estrangeiros, com o objetivo de ganhar e sustentar vantagens competitivas. Por um lado, as oportunidades de negócio ampliam-se. Por outro, a competição torna-se mais acirrada, aumentando as ameaças e riscos ao negócio (Noswitz, 2002).

Esta nova configuração da competitividade empresarial exige dos competidores novas atitudes e uma nova visão estratégica: uma visão global (Randolph, 1990; Yip, 1995). Prahalad & Lieberthal (1998) traduzem esta visão diferentemente da postura imperialista das multinacionais dos anos 80. Para eles, o novo modelo de negócios deve buscar atender as necessidades específicas de cada mercado e as práticas gerenciais e culturais locais devem ser somadas aos recursos da empresa.

Ocorre, no caso brasileiro, entretanto, um baixo nível de investimento no exterior, inferior ao escopo de sua economia. Iglesias & Veiga (2002) apontam três razões para explicar esta discrepância:

- O ambiente macroeconômico brasileiro instável, vivido na década de 80 e na primeira parte da década de 90, não ofereceu as precondições necessárias para a internacionalização das empresas nacionais. Somente após a estabilização experimentada na segunda metade dos anos 90 e com um ambiente interno mais competitivo, decorrente da liberalização

² México, Brasil, África do Sul, Polônia, Turquia, Índia, Coreia do Sul, Indonésia, Tailândia, Malásia, Singapura, Vietnam, China, Hong Kong e Taiwan.

comercial, as firmas iniciaram um processo de reestruturação e passaram a considerar estratégica a penetração nos mercados externos.

- A pauta exportadora brasileira possui características que não justificam o investimento no exterior: concentração em commodities primárias e industrializadas (soja, café, açúcar, fumo, minério de ferro, alumínio, celulose), bens de consumo não diferenciados e alta participação de firmas estrangeiras na exportação de bens duráveis (principalmente automóveis), que utilizam sua própria rede de distribuição e atendimento ao cliente nos mercados de destino.
- A maioria das empresas exportadoras brasileiras possui um baixo coeficiente de exportação (exportação/vendas totais), em razão principalmente do tamanho que o mercado doméstico representa para a empresa, o que diminui a propensão a investir no exterior.

Blundi & Rocha (2001), em pesquisa de abordagem antropológica, concluíram que o empresário brasileiro, na maioria dos casos analisados, considera-se inferior e incapaz profissionalmente para o investimento no exterior.

Logo, seja para sobreviverem no mercado doméstico e/ou crescerem no mundo globalizado, muitas empresas brasileiras necessitam adotar formas de gestão com base na formulação e implementação de estratégias empresariais adequadas à nova realidade.

Conforme apontam Dawar & Frost no artigo *Competindo com Gigantes* (1999), as respostas à entrada de empresas estrangeiras em um mercado emergente, como o brasileiro, compreendem geralmente três opções: (a) pressionar o governo para o restabelecimento das barreiras comerciais ou algum outro privilégio, (b) tornar-se um parceiro subordinado a uma multinacional ou, (c) vender a empresa. Os autores, no entanto, argumentam que existem outras opções para enfrentar a competição estrangeira.

Segundo Dawar & Frost (1999), o posicionamento da empresa local deve ser precedido por uma análise estratégica, levando-se em conta a pressão da globalização sobre a indústria e os ativos que a empresa local possui. Desta análise podem surgir outras opções, como:

- Defender o mercado: Se a globalização não representar uma ameaça forte sobre o mercado e ocorrer elevada customização para o ambiente local, a melhor estratégia para a empresa doméstica é manter o foco nas suas competências e nos seus clientes, mantendo vantagem competitiva frente as multinacionais. O erro é tentar imitar as multinacionais.
- Expandir internacionalmente: Quando a força da competição global é baixa e a empresa possui ativos transferíveis para outros mercados, a expansão além das fronteiras pode se tornar uma oportunidade de crescimento.
- Reorientar-se para nichos: No caso da indústria estar se globalizando de forma intensa e os recursos da empresa estiverem limitados ao mercado local, a saída para enfrentar a competição é concentrar-se em ponto da cadeia de valor que tenha forte orientação local.
- Competir globalmente: Se a empresa possuir os recursos necessários para se globalizar, ela deve investir nesta estratégia.

A matriz abaixo sintetiza este modelo para análise e posicionamento estratégico.

Figura 4: Posicionamento frente à competição estrangeira.

		Ativos competitivos	
		Customizados para o mercado nacional	Transferíveis para o mercado externo
Pressão para globalizar sobre a indústria	Alta	Fugitivo Focam em um elo da cadeia de valor com orientação local, entram em uma <i>joint venture</i> ou vendem a empresa.	Competidor Focam na alavancagem de capacidades e recursos para concorrer globalmente, freqüentemente em nichos.
	Baixa	Defensor Focam na alavancagem de ativos locais em segmentos de mercado em que as multinacionais são fracas.	Expansivo Focam em expandir-se para mercados similares ao nacional, usando competências desenvolvidas internamente.

Fonte: Dawar & Frost (1999)

Assim, visto que o imperativo das empresas globais é explorar economias de escala e sinergias em suas operações internacionais, suas intenções podem enfrentar diversos problemas, em virtude das especificidades dos mercados emergentes, constituindo uma oportunidade de defesa para as empresas locais.

Khanna & Palepu (1997) apontam a carência de instituições necessárias para o ambiente de negócios no exterior como, por exemplo, de sistemas judiciário e regulatório e de formação educacional, que tornam custosa a entrada de empresas estrangeiras. Segundo os autores, muitos conglomerados asiáticos conseguiram sustentar-se competitivamente no ambiente internacional atual devido à presença de uma infra-estrutura interna em seus países de difícil replicação.

Prahalad & Lieberthal (1998), por sua vez, destacam as diferenças de renda, as dificuldades de distribuição, as variáveis culturais e a administração de expatriados como fatores que precisam ser considerados pelas empresas multinacionais para competir nos mercados emergentes.

Por outro lado, Dawar & Frost (1999) propõem às empresas de países emergentes entrantes no mercado global selecionar mercados análogos (geograficamente próximos ou de consumidores, canais de distribuição ou regulamentações governamentais similares) ou tirar vantagens dos baixos custos, produtividade e qualidade para desenvolverem uma empresa de porte global. Os maiores desafios, segundo eles, residem no alto custo de capital, na distância dos centros de desenvolvimento tecnológico e na carência de talentos. Para revertê-los, dois caminhos se apresentam: a implantação de uma base em países desenvolvidos ou a formação de parcerias.

A busca por parcerias é enfatizada por muitos pesquisadores como uma arma essencial para enfrentar a concorrência global e entrar em novos mercados. Doz & Hamel (1998) defendem que aliados estratégicos permitem o preenchimento de lacunas de competência rapidamente, garantindo a competitividade das empresas, dada a impossibilidade de desenvolver estas competências internamente na velocidade que o mercado demanda. Kanter (1997) também ressalta a importância das parcerias, especialmente para entrada em mercados emergentes e para atendimento de nichos de mercado.

A percepção do empresariado brasileiro sobre os atributos exigidos pela atividade exportadora também confere à formação de parcerias elevado grau de

importância para a atividade exportadora, conforme apontado em pesquisa da Funcex (Ferraz & Ribeiro, 2002).

No caso brasileiro, entretanto, segundo concluem Fleury & Fleury (2003) em sua pesquisa sobre a internacionalização da indústria brasileira, o número de empresas aptas a posicionarem-se como líderes em alianças internacionais é limitado e concentrado em algumas indústrias. O estudo reporta que a grande maioria das firmas brasileiras ocupa posições relativamente menos importantes, enquanto as transnacionais atuam no comando das parcerias.

Conforme apontado por Dawar & Frost (1999), uma das opções de implantação de uma base em países desenvolvidos deve estar amparada em uma análise estratégica do mercado escolhido. Neste contexto, Barney (2002) discute a respeito das condições sob as quais estratégias internacionais podem criar valor para a empresa e fornecer fontes de vantagem competitiva:

- Ganhar acesso a novos clientes com seus produtos ou serviços representa uma valiosa oportunidade de crescimento para a empresa. No entanto, em mercados estrangeiros é provável que o produto ou serviço tenha que sofrer algumas alterações para se adaptar às necessidades e preferências específicas dos consumidores neste mercado. Além disso, há que se considerar fatores como: canais de distribuição, barreiras comerciais e nível de renda da população.
- Ganhar acesso a fatores de produção de menor custo é a motivação mais tradicional para internacionalização, seja por fatores como matéria-prima, mão-de-obra ou tecnologia.
- Outro ganho potencial com uma estratégia internacional é o desenvolvimento de novas competências. Para alcançar este objetivo, no entanto, a firma deve possuir a intenção de aprender, ter transparência com parceiros comerciais e demonstrar receptividade para aprender.
- Alavancar as competências próprias de novas formas é uma oportunidade que a internacionalização também pode oferecer. Em mercados estrangeiros pode ser economicamente viável oferecer produtos e serviços que não encontrariam espaço no mercado doméstico.

- A redução do nível de risco da empresa através da diversificação de operações em diferentes países é outro fator que motiva a internacionalização. Deve ser considerada, entretanto, uma análise das barreiras de fluxo de capitais.

Em pesquisa realizada por Brasil et al. (1996) com uma amostra de empresas brasileiras que haviam realizado investimentos no exterior entre 1990 e 1994, e algumas com antigos investimentos, foram identificados os seguintes fatores determinantes para a internacionalização, em ordem de importância:

- 1º. Necessidade de estar próximo ao cliente
- 2º. Conquista de novos mercados
- 3º. Acesso à tecnologia
- 4º. Estar presente em blocos regionais
- 5º. Fontes internacionais de financiamento
- 6º. Ultrapassar barreiras protecionistas
- 7º. Ajustar-se às regulamentações do mercado local
- 8º. Acesso à rede de fornecedores
- 9º. Reação ao comportamento da concorrência

Iglesias & Veiga (2002), mapeando as características de investimentos no exterior feitos no passado e as intenções de investir ou não no exterior de um conjunto de empresas exportadoras brasileiras no período de 1994 a 2000, encontraram os seguintes resultados:

- Do total da amostra, somente 17% das firmas possuíam algum tipo de investimento no exterior, com maior proporção nos setores de produtos de borracha, metalúrgica básica, veículos e equipamentos de precisão e automação.
- Os investimentos no exterior estão concentrados principalmente nos Estados Unidos e na Argentina.
- As unidades no exterior servem principalmente às atividades de comércio e distribuição de produtos (85%). As unidades produtivas

respondem por 12% do total e concentram-se nos setores têxtil, químico, metalurgia básica e veículos.

- Os motivos apresentados para os investimentos realizados foram: ampliação da capacidade logística, atendimento ao costume de comprar de empresas instaladas no país e necessidade de acompanhar as tendências do mercado consumidor.
- 29% das empresas do total da amostra assinalaram a intenção de investir no exterior (Tabela 4). Os setores de calçados e de produtos de metal destacaram-se com uma proporção de intenção de investimento acima da média da amostra e em relação ao comportamento atual.
- As motivações para o investimento futuro também se concentraram em comercialização e distribuição (Tabela 5).
- Os principais destinos dos planos de investimentos no exterior são: Europa (21,6%), EUA (20,4%), México (10%), Mercosul (9,3%) e Chile (6,2%).

Tabela 4 - Proporção de firmas de capital brasileiro com e sem planos de investimentos no exterior (em %) – Ano 2000

	TOTAL	PORTE DA EMPRESA		FREQUÊNCIA EXPORTADORA	
		ATÉ MÉDIO	GRANDE	ATÉ ASSÍDUA	PERMANENTE
Com planos de investimentos no exterior	29,0	28,2	33,3	31,0	27,0
Sem planos de investimentos no exterior	71,0	71,8	66,7	69,0	73,0

Fonte: Iglesias e Veiga (2002)

Tabela 5 - Planos de investimento no exterior por tipo de atividade (em %) – Ano 2000

TIPOS DE INVESTIMENTOS	TOTAL DAS FIRMAS
Representação comercial	42,6
Canal de distribuição	23,3
Fábrica	7,8
Rede de Assistência Técnica	7,8
Armazém	7,8
Investimentos em Venda/Marketing	2,3
Pesquisa e Desenvolvimento	0,7
Outros	7,0
Não respondeu	0,8

Fonte: Iglesias e Veiga (2002)

Iglesias & Veiga (2002) ressaltam que o investimento em logística e comercialização demonstra a adoção de uma estratégia voltada para a diferenciação. Pode-se concluir, portanto, que a implementação de estratégias de marketing internacional torna-se indispensável para essas empresas que já exportam seus produtos e desejam aumentar a penetração nos mercados externos.

1.2. Objetivo

A pesquisa aqui descrita tem o propósito de identificar as estratégias de marketing que empresas exportadoras brasileiras estão utilizando para inserir suas marcas nos mercados externos. Neste contexto, o estudo pretende responder ao problema por meio da descrição das decisões de marketing internacional, em especial as decisões quanto à internacionalização da marca, tomadas pelas empresas da amostra.

1.3. Relevância do Estudo

Considerando a internacionalização de marcas brasileiras como fundamental tanto para a economia do país quanto para o crescimento das empresas, os resultados oriundos desta investigação prestarão auxílio aos dirigentes de empresas brasileiras em suas decisões estratégicas e poderão contribuir para as políticas governamentais no âmbito do comércio exterior. Além disso, poderá servir como base para outros estudos acadêmicos voltados para o tema de internacionalização de empresas brasileiras.