



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDNALDO SOARES

**PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS:
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO COMPORTAMENTAL EVOLUTIVO
PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE FIRMAS DE HPPC.**

Salvador
2014

Ficha Catalográfica

Escola de Administração - UFBA

S676 Soares, Ednaldo.

Pequenas e médias empresas brasileiras: proposição de um modelo comportamental evolutivo para a internacionalização de firmas de HPPC / Ednaldo Soares. – 2014.

176 f.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira.

Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Pequenas e médias empresas. 2. Globalização. 3. Relações internacionais. 4. Cosméticos – Indústria. 5. Higiene. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.022

EDNALDO SOARES

**PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS:
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO COMPORTAMENTAL EVOLUTIVO
PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE FIRMAS DE HPPC.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira.

Salvador
2014

EDNALDO SOARES

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO COMPORTAMENTAL EVOLUTIVO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE FIRMAS DE HPPC.

Tese apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA),
Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial
para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Aprovada em: 18/02/2014.

Banca Examinadora

Rodrigo Ladeira - Orientador

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
Universidade Federal da Bahia

Reginaldo Souza Santos

Doutor em Economia pela Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, Brasil.
Universidade Federal da Bahia

José Célio Silveira Andrade

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.
Universidade Federal da Bahia

Carlos Roberto Sanchez Milani

Doutor em Estudos do Desenvolvimento pela *École des Hautes Études en
Sciences Sociales*, Paris, França.
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Fábio Lotti Oliva

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
Universidade de São Paulo

É proibida a reprodução impressa e eletrônica deste documento para fins comerciais. O autor concede à UFBA o direito de reprodução e distribuição integral ou parcial desta tese, por qualquer meio convencional ou eletrônico atualmente conhecido ou que venha ser criado, exclusivamente para fins de pesquisas e estudos acadêmicos, desde que citada a fonte.

Assinatura:_____ Local e data: Salvador-BA, 18/ 02/ 2014.

DEDICATÓRIA

A

Isanda Luiza, minha mulher,

Marcelo e *Eduardo*, nossos filhos.

AGRADECIMENTOS

Lembro-me bem de todas as contribuições para este estudo. No entanto, por questão de espaço e com receio de cometer omissões, permito-me registrar apenas uma fração delas, mas, sem qualquer distinção, agradeço a todos os que contribuíram na preparação desta tese.

Em primeiro lugar, agradeço a ti, oh Deus, porque “*Magnus es, domine, et laudabilis ualde... et laudare te uult homo... tu excitas, ut laudare te defectet... fecisti nos ad te et inquietum est cor nostrum, donec requiescat in te.*”

Ao Prof. Dr. Rodrigo Ladeira, pelo encorajamento e cuidadosa orientação.

À Andreia Alexandra e Márcia Raquel, pela ajuda técnica.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo suporte financeiro.

Aos titulares das referências mencionadas no estudo, pelos alicerces teóricos e práticos.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), pela atenção de professores, colegas e funcionários.

Aos entrevistados, pela doação do precioso tempo e confiança na pesquisa.

Aos membros da Banca Examinadora, pelo obséquio da presença e contribuição.

A todos enfim, sobretudo, pelo enriquecimento à minha vida. Com palavras, sinto-me incapaz de expressar a gratidão que lhes devoto, mas a eternizo com o meu sincero *Muito obrigado.*

Science is a way of knowing based on empirical evidence. It is not divorced from common sense but is an extension of it. The ultimate aim of science is to better understand the world. Thus, science has two major goals: accurate description and accurate explanation.¹

D. B. Brinkerhoff, L. K. White, S. T. Ortega
Essentials of Sociology

¹ Ciência é um modo de se obter conhecimento baseado em evidência empírica. Esse modo não está completamente desassociado do senso comum, mas é uma extensão dele. O propósito final da ciência é entender melhor o mundo. Para tanto, são duas as suas metas prioritárias: descrição precisa e explicação acurada. **(Tradução nossa)**

SOARES, Ednaldo. **Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Proposição de um Modelo Comportamental Evolutivo para a Internacionalização de Firms de HPPC**. 176f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil, 2014.

RESUMO

A internacionalização da empresa é um tema ao qual se volta a atenção de atores públicos e privados, mormente em economias que adotam sistema capitalista de desenvolvimento. Várias são as teorias que buscam dar explicações para a ocorrência da inserção internacional da firma, que, devido ao acontecimento de outro fenômeno – a globalização – lhe tem possibilitado não se restringir à grande empresa, mas de poder ser perseguida por firma de menor porte. Assim, a partir da década de 1960, estudos sobre a internacionalização da empresa começaram a surgir, dos quais este é outro exemplo, com a atenção centrada em um grupo de pequenas e médias empresas brasileiras fabricantes de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) integrantes do projeto setorial denominado *Beautycare Brazil*, criado pela Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) em parceria com a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), cujo propósito é internacionalizar produtos e marcas brasileiras de HPPC. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva *ex-post facto*, conduzida sob uma abordagem qualitativa, por meio da qual se procurou investigar os processos de inserção global desse grupo de empresas. Isto se deu mediante entrevistas com representantes-chave das firmas e de outros atores públicos e privados envolvidos com o comércio exterior e a internacionalização de empresas brasileiras, análise documental, visitas aos *sites* das empresas analisadas e de outras firmas integrantes do referido projeto e aos *sites* das organizações com ele comprometidas. A análise dos dados valeu-se, sobretudo, da análise de conteúdo das narrativas, a fim de verificar similaridades e dessemelhanças entre os investigados processos de inserção internacional e entre esses e as características do Modelo de *Uppsala* (referencial teórico do estudo). Ao final, verificou-se evidência de gradualismo no que respeita à cadeia de estabelecimento, mas também falta de preocupação das PMEs para com a distância psíquica entre os mercados doméstico e externo. Constatou-se também, que, apesar da ocorrência de algumas estratégias similares, conclusivamente, as empresas não se valeram de um modelo específico para se inserir globalmente. Sendo assim, o estudo propõe o uso de um modelo comportamental evolutivo para a internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras fabricantes de produtos de HPPC, sendo esse a resultante da aligação entre estratégias utilizadas pelas participantes do projeto setorial *Beautycare Brazil* e características do mencionado modelo.

SOARES, Ednaldo. **Pequeñas y Medianas Empresas Brasileñas: Propuesta de un Modelo de Comportamiento Evolutivo de Internacionalización de los Fabricantes de HPPC**. 176h. Tesis (Doctorado) – Escuela de Administración de la Universidad Federal de Bahía, Salvador, Brasil, 2014.

RESUMEN

La internacionalización de la empresa es un tema que atrae la atención de los actores públicos y privados, especialmente en las economías que han adoptado el desarrollo del sistema capitalista. Hay varias teorías que tratan de explicar la inserción internacional de la empresa, que, debido a la ocurrencia de otro fenómeno - la globalización - le ha permitido no estar limitado a las grandes empresas, pero puede llevarse a cabo por la firma más pequeña. Así, desde la década de 1960, los estudios sobre la internacionalización de la empresa comenzaron a surgir, y este es otro ejemplo, con la atención centrada en un grupo de pequeñas y medianas empresas brasileñas fabricantes de productos de higiene personal, perfumería y cosméticos (HPPC), que son parte de un proyecto llamado Beautycare Brazil, creado por Abihpec (Asociación de la Industria Brasileña de artículos de tocador, perfumes y cosméticos) en asociación con Apex-Brasil (Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones), cuyo objetivo es la internacionalización de marcas y productos HPPC de origen brasileño. Se trata de un estudio exploratorio y descriptivo, ex post facto, que se realizó bajo un enfoque cualitativo, a través del cual se buscó investigar los procesos de integración global de este grupo de empresas. Esto se llevó a cabo a través de entrevistas con los principales representantes de estas empresas y otros actores públicos y privados interesados en el comercio exterior y la internacionalización de las empresas brasileñas, análisis de documentos, visitas a los sitios de las empresas analizadas y también a los sitios de otras empresas que participan en este proyecto y visitas a los sitios de las organizaciones comprometidas con él. El análisis de datos se basó sobre todo en el análisis de contenido de las narraciones, con el fin de determinar las similitudes y diferencias entre los procesos investigados de la integración internacional y entre éstos y las características del modelo de Uppsala (marco teórico del estudio). Por último, se observó el gradualismo con respecto a la cadena de creación e, sin embargo, la falta de preocupación de las PMEs con la distancia psíquica entre el mercado interno y externo. En conclusión, se constató que, a pesar del uso de algunas estrategias similares, las empresas no utilizaron un modelo específico de internacionalización. Por lo tanto, el estudio propone un modelo de comportamiento evolutivo de internacionalización para ser utilizado por las PMEs brasileñas fabricantes de HPPC, siendo este el resultado de la alianza entre las estrategias utilizadas por los participantes en el proyecto Beautycare Brazil y las características de dicho modelo.

SOARES, Ednaldo. ***Small and Medium-Sized Brazilian Firms: Proposition of an Evolutionary Behavioral Model for the Internationalization of HPPC² Manufacturers.*** 176p. Doctoral Dissertation. School of Business Administration - Federal University of Bahia, Salvador, Brazil, 2014.

ABSTRACT

The internationalization of the firm is a theme which calls the attention of public and private actors, especially in economies that adopt capitalist system of development. There are several theories that attempt to explain the firm's expansion into the international markets; however, due to another phenomenon - globalization – going international is no longer restricted to large companies, but it can be pursued by small-sized ones. Studies on the internationalization of the firm began to emerge as from the 1960s, and this is another example. It is focused on a group of small and medium-sized Brazilian manufacturers of cosmetics, toiletry and fragrance which belong to the project named Beautycare Brazil, created by Abihpec (Brazilian Association of the Cosmetics, Toiletry and Fragrance Industry) in partnership with Apex-Brasil (Brazilian Trade and Investment Promotion Agency), whose purpose aims at making international the Brazilian brands of these products. This is an exploratory and descriptive ex-post facto research, conducted under a qualitative approach, and targeted to investigate the processes of internationalization of this group of companies. The investigation was done through interviews with key representatives of the enterprises, and with those of other public and private actors involved in foreign trade and the internationalization of Brazilian companies, documental analysis, visits to the sites of the analyzed companies, and to the sites of other firms – also members of the referred project -, as well as to the sites of the organizations committed to it. Data analysis drew on particularly content analysis of the narratives in order to ascertain similarities and differences between the investigated processes of internationalization, and between those and Uppsala Model's characteristics (theoretical framework of the study). At the end, there was evidence of gradualism with respect to the establishment chain, but also a lack of concern on the part of the SMEs towards the psychic distance between the home and foreign markets. It was also found that, despite using some similar strategies, the companies have not conclusively used a specific model to internationalize. Therefore, the study proposes the use of an evolutionary behavioral model for the internationalization of small and medium-sized Brazilian manufacturers of cosmetics, toiletry and fragrance. This model stems from the alliance between strategies used by the participants of the project Beautycare Brazil and the Uppsala Model's characteristics.

² HPPC: Portuguese acronym that encompasses toiletries, perfumery and cosmetics.

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS

FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo de análise, 84

FIGURA 2 - Uso da cosmética no antigo Egito, 93

FIGURA 3 - Modelo Comportamental Evolutivo de Internacionalização (proposição), 144

TABELAS

TABELA 1 - Exportações efetuadas pelo setor de HPPC e pelas empresas do projeto setorial *Beautycare Brazil*, 32

TABELA 2 - Critérios de estratificação de empresas segundo o tamanho, 38

QUADROS

QUADRO 1 - Principais teorias da internacionalização (negócios internacionais) mencionadas nos fundamentos teóricos do estudo, 72

QUADRO 2 - Características dos processos de internacionalização analisados, 123

QUADRO 3 - Brasil: Principais Feiras da Indústria de HPPC (produtos, tecnologias, embalagens), 127

QUADRO 4 - Feiras da Indústria de HPPC no exterior, 128

QUADRO 5 – M. de *Uppsala* vs PMEs analisadas: importância das dimensões, 140

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
Abihpec	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACC	Adiantamento sobre Contrato de Câmbio
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
Apex-Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil S. A.
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
Comex	Comércio exterior
EIR	Economia de Industrialização Recente
EMNs	Empresas multinacionais
FGPC	Fundo de Garantia para Promoção da Competitividade
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FIPEME	Financiamento à Pequena e Média Empresa
Funcex	Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
GATT	<i>General Agreement on Tariff and Trade</i>
HPPC	Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos
ICE	<i>Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane</i>
ICC	<i>International Chamber of Commerce</i>
ICMS	Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de

	Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
IDE	Investimento Direto no Exterior
Inmetro	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ITEHPEC	Instituto de Tecnologia e Estudos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Mercosul	Mercado Comum do Sul
MNCs	<i>Multinational Companies</i>
MPEs	Micro e pequenas empresas
MPMEs	Micro, Pequenas e Médias Empresas
MRE	Ministério das Relações Exteriores
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
Nafta	<i>North American Free Trade Agreement</i>
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OMC	Organização Mundial do Comércio
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIS	Programa de Integração Social
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PMPE	Programa de Apoio à Micro e Pequena Empresa
POC	Programa de Operações Conjuntas
PROEX	Programa de Financiamento às Exportações
PS	Projeto Setorial
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SBA	<i>US Small Business Administration</i>
SBCE	Seguradora de Crédito à Exportação
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Secex	Secretaria de Comércio Exterior

Simplex

Sistema Integrado de Imposto e Contribuições das
Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte

SUMÁRIO

Capítulo 1: Introdução, 17

- 1.1 A importância e a opção pelo estrato das pequenas e médias empresas, 24
- 1.2 O setor brasileiro de HPPC: a experiência exportadora das empresas integrantes do *Beautycare Brazil* e sua escolha como foco do estudo, 30
- 1.3 Reflexões sobre o Estudo: questionamento; objetivos; e justificativa, 33
- 1.4 Critérios para estratificação de empresas segundo o tamanho e a opção do estudo pela exportação como via de internacionalização, 37
- 1.5 Estrutura do estudo, 39

Capítulo 2: Fundamentos Teóricos, 42

- 2.1 Teorias e práticas econômicas e administrativas sobre a internacionalização da empresa: vantagens absolutas e comparativas, 44
- 2.2 Inovação e diferenciação da produção: vantagens competitivas, 48
- 2.3 Imperfeições dos mercados, 55
- 2.4 Referencial teórico: Modelo de Uppsala, 58
 - 2.4.1 Modelo de Uppsala: características originais, 58
 - 2.4.2 Distância psíquica e outras constatações empíricas de características do Modelo de *Uppsala*, 60
 - 2.4.3 Discordâncias e críticas ao Modelo de Uppsala, 65
 - 2.4.4 O Modelo de Uppsala “revisitado”: enriquecimento, ganhos práticos e teóricos, 68
- 2.5 Pressões externas e racionalidade, 73
- 2.6 Incentivos governamentais à exportação brasileira, 74

Capítulo 3: Metodologia, 77

- 3.1 Apresentação e reflexões sobre os procedimentos metodológicos, 77

Capítulo 4: Apresentação e análise de dados primários e secundários, 87

- 4.1 Breve histórico sobre a cosmética e a organização do setor brasileiro de HPPC, 91
- 4.2 Autoapresentações das empresas ao mercado internacional e sinopses das narrativas de seus representantes-chave: análise individualizada dos casos, 99
 - 4.2.1 Empresa Alpha: autoapresentação, 100
 - 4.2.1.1 O processo de internacionalização da Alpha: análise individualizada, 101
 - 4.2.2 Empresa Beta: autoapresentação, 104
 - 4.2.2.1 O processo de internacionalização da Beta: análise individualizada, 104
 - 4.2.3 Empresa Gama: autoapresentação, 109
 - 4.2.3.1 O processo de internacionalização da Gama: análise individualizada, 110
 - 4.2.4 Empresa Delta: autoapresentação, 114
 - 4.2.4.1 O processo de internacionalização da Delta: análise individualizada, 114
 - 4.2.5 Empresa Pi: autoapresentação, 117
 - 4.2.5.1 O processo de internacionalização da Pi: análise individualizada, 117
 - 4.2.6 Empresa Ômega: autoapresentação, 120
 - 4.2.6.1 O processo de internacionalização da Ômega: análise individualizada, 120
- 4.3 Informações da Abihpec/Apex-Brasil, 124

Capítulo 5: Discussão dos resultados, 130

- 5.1 Similaridades e diferenças entre os processos de internacionalização das PMEs analisadas, 130
- 5.2 Similaridades e diferenças entre os processos de internacionalização analisados e o Modelo de Uppsala, 138

Capítulo 6: Conclusões, proposição e recomendações, 142

6.1 Conclusões, 142

6.2 Proposição de modelo comportamental evolutivo de internacionalização, 144

6.3 Recomendações para estudos futuros, 147

Referências, 149

Apêndices, 165

Apêndice A, 166
Apêndice B, 168
Apêndice C, 170

Anexos, 171

Anexo A, 172
Anexo B, 174
Anexo C, 175

Capítulo 1

*National borders are no longer defensible
against the invasion of knowledge,
ideas, or financial data.*

Walter Wriston

1. Introdução

*Increased globalization is relevant
not only to MNCs but to purely
domestic firms as well.*

Jeff Madura

A motivação para a consecução deste estudo, focado no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas (doravante **PMEs**), *a limine*, vem da relevância do tema para o desenvolvimento de um país, da concordância ou crença do autor em ponderações como a supramencionada, assim como de sua experiência profissional no comércio exterior brasileiro, com a atenção voltada à inserção global da firma (em particular, a de pequeno ou médio porte).

Ora, por um lado, percebe-se que o senso comum parece vincular a internacionalização da empresa à globalização - evento tido como atual, cuja novidade, porém, está apenas no nome, posto que remonta à época dos descobrimentos, iniciada pelos portugueses nos séculos XV e XVI (MARTIN, 2004); ou seja, pretende-se ligar a internacionalização da empresa a um fenômeno aparentemente recente, mas, que na verdade, vem dos tempos de antanho. Isso, porque aos lusitanos coube a primazia de relacionar um subsistema com outro e de criar o conceito de “poder mundial” a partir de iniciativas ímpares, tais como: a idealização do Tratado de Tordesilhas, assinado em 7 de junho de 1494; a instituição do português como primeira língua franca mundial; o hasteamento simultâneo do pavilhão português em quatro continentes; e o estabelecimento do escudo como primeira moeda conversível no mundo (MARTIN, 2004).

Por outro lado, a internacionalização da empresa, cujos estudos a seu respeito foram iniciados por volta de 1960 (TÖRNROOS, 2002), tem sido vista como um meio de ampliação de mercado, ou de satisfação de desejo e

necessidade da empresa de expandir-se para aumentar o lucro e o poder de mercado – *auri sacra fames*.³

Rotineiramente, há a tendência de se pretender igualar o fenômeno da globalização ao da internacionalização, ou de confundi-los como se eles fossem um único evento e ambos os vocábulos, apenas meros sinônimos; porém, globalização e internacionalização são fenômenos distintos. Todavia, é notório que a internacionalização da firma tem sido mais e mais facilitada devido à internacionalização do capital ou do mercado de capitais; ou seja, tal facilitação se deve ao desenvolvimento de novas combinações ou de instrumentos financeiros no contemporâneo ambiente globalizado, conforme a argumentação de *Cosh* e outros (1992) quanto aos mercados financeiros das economias industriais avançadas (desenvolvidas) terem passado por mudanças de longo alcance a partir de meados da década de 1970, em decorrência dos seguintes e interrelacionados fatores: progressiva desregulamentação dos mercados financeiros interna e externamente nos países líderes; internacionalização desses mercados; introdução de um conjunto de novos instrumentos financeiros, permitindo maiores e mais arriscados investimentos financeiros; e o surgimento do crescente papel de novos atores no mercado, particularmente de investidores institucionais.

Ainda segundo os mesmos autores (loc. cit.), desde o desaparecimento do sistema de *Bretton Woods* e da introdução das taxas flutuantes de câmbio, a internacionalização do mercado de capitais tem sido constante e crescente, fato que tem contribuído para a expansão dos empréstimos internacionais, aumentando-lhes a segurança por meio do desenvolvimento de novos instrumentos para lidar com o risco inerente a esse tipo de empréstimo.

Muito embora o fenômeno da globalização esteja certamente relacionado com a expansão do modo de produção capitalista e do capital propriamente dito

³ Literalmente, significa ambição por ouro (dinheiro); do ponto de vista aqui focado, expressa o desejo da empresa de expandir-se para aumentar o lucro e o poder de mercado.

(“financeirização da globalização”, ou simplesmente financeirização) em consequência de avanços tecnológicos, a popularização do termo globalização muito deve a *Thomas Friedman* por seu *bestseller The World is Flat* (GHEMAWAT, 2010), mas também a *Theodore Levitt* (1983) pelo artigo intitulado *The Globalization of Markets*, no qual o autor responsabiliza as novas tecnologias (principalmente as tecnologias da informação) pela proletarização das comunicações (informação), pelos avanços e barateamento dos transportes, pela criação de outras hodiernas amenidades socioeconômicas e pelo estabelecimento de outra realidade comercial. Ou seja, enfatiza-se que se deve à fase atual da globalização evidências como as constantes melhorias nos sistemas de comunicação (CAMPOS; CANAVEZES, 2007) e a redução das tarifas do transporte internacional (BARAT, 2007). Consequentemente, potencializa-se o processo de inserção global da empresa.

À guisa de reiteração da percepção acadêmica e do senso comum a esse respeito, tem-se conhecimento, que, desde a criação do *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) em 1947, substituído em 1995 pela Organização Mundial do Comércio (OMC), as barreiras tarifárias e não tarifárias existentes no comércio internacional têm diminuído devido ao fenômeno da globalização e percebe-se que o atual cenário (globalizado) tem facilitado a inserção internacional de empresas de pequeno e médio porte. Demais, conquanto a internacionalização da empresa seja entendida como um fenômeno relacionado com aspectos comportamentais na gestão das organizações, esse fenômeno não mais se restringe às grandes corporações, mas pode ser perseguido por firmas de qualquer estrato empresarial.

Tratando-se ainda de um processo resultante de decisão organizacional, a internacionalização da empresa visa à/ao: ampliação de mercado; crescimento da empresa; aquisição de recursos; diversificação de compradores e fornecedores; e minimização de risco competitivo (DANIELS; RADEBAUGH, 1998). Por conseguinte, do ponto de vista socioeconômico, a internacionalização da empresa auxilia um país a melhorar em vários aspectos, entre os quais se inclui, e.g., a

potencialidade para se promover aumento nos níveis de renda e emprego e de inclusão social.

Apesar de o termo internacionalização ser definido como “acto ou efeito de se internacionalizar” (sic), isto é, de se “tornar internacional, [ou de se] espalhar por várias nações” (COSTA; MELO, 1993, p. 953), a **internacionalização da firma** tem definição mais precisa, ou melhor, esclarecedora. Por exemplo: para *Johanson e Vahlne* (1977), a internacionalização da firma é um processo pelo qual a empresa mantém operações crescentes com o exterior, em virtude de aquisição de conhecimento e comprometimento com os mercados externos.

Resulta daí, que, as ações definidoras da inserção global da empresa tendem a se perpetuar; isto é, assumem caráter de continuidade e manifestam-se de várias maneiras: exportação (abertura para relacionamentos de dentro para fora – *outward connections*); importação (abertura para relacionamentos de fora para dentro – *inward connections*); investimentos diretos no exterior (e.g.: *greenfield investment*); acordos de licenciamento (e.g.: licenciamento de tecnologia), *franchising*; formação de *joint ventures*; além de outros métodos mais complexos como a aquisição de empresas estrangeiras ou o estabelecimento de novas subsidiárias (MADURA, 2011).

Esse é o conceito aqui adotado; ou seja, assume-se a internacionalização da firma como sendo um processo pelo qual a empresa se adapta operacionalmente aos mercados externos, mediante o uso de estratégias e outros recursos (FREIRE, 1997). Em linguagem de mercado (senso comum),

O conceito de internacionalização deve ser entendido como a prática contínua de qualquer operação internacional por uma empresa, seja pela via da exportação, seja por formas mais sofisticadas de inserção externa, como o estabelecimento de alianças estratégicas com parceiros no exterior, várias formas de associação entre empresas, a aquisição de empresas em outros países ou a instalação de subsidiárias para produção local. (RUBENS BARBOSA, 2006, p.1)

Pelo exposto, chega-se à definição de empresa internacional ou internacionalizada: “uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem e que apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências.” (HILAL; HEMAIS, 2003, p.10).

Há também o entendimento de que a mencionada crença na plausibilidade de melhorias econômicas e sociais proporcionadas pela internacionalização da empresa dá mostras de ser razão para que a preocupação com a entrada de empresas no comércio internacional transcenda os limites da organização para tornar-se, por excelência, ideia fixa governamental. Por exemplo: o Brasil – um país ou economia emergente, também chamado economia de industrialização recente (EIR) -, que vem experimentando um modelo de desenvolvimento capitalista, tem envidado esforços para promover incentivos ao processo de internacionalização de empresas e vê com bons olhos toda movimentação voltada à inserção de firmas nacionais no mercado global. Isso, até para evitar a repetição do que ocorreu na década de 1980, quando muitas das pequenas e médias empresas brasileiras de propriedade local tiveram de sair do mercado, e cuja saída se deu porque não tinham economias de escala e “em consequência do seu imperfeito acesso aos mercados de capital e de tecnologia, assim como pelas dificuldades de adaptação a ambientes mais competitivos” (KATZ, 2005, p. 436-437).

Tem-se também constatado e mencionado, que, além de contribuir para o desenvolvimento econômico de um país, a ampliação de mercado promovida pela internacionalização da empresa é potencialmente uma contribuição para: melhorar a qualidade dos produtos; incentivar a busca por inovação que agrega valor e proporciona aumento de ganhos; eliminar a dependência da firma exclusivamente do mercado doméstico para sobreviver; e aumentar a oferta de vagas de emprego e a renda⁴ dos trabalhadores empregados em firmas exportadoras (LALL, 2005;

⁴ Para aprofundamento sobre a relação entre nível de renda e abertura comercial, ver os seguintes autores: FRANKEL, J; ROMER, D. *Trade and growth: an empirical investigation*. NBER, 1996 (*Working paper* 5.476); HALL, R.; JONES, C. *Why do some countries produce so much more output per worker than others?* NBER,

DE NEGRI et al., 2006; KIRK, 2011), uma vez que, de acordo com Katz e Bradley (2010, p. 1), “[...] exports bring tremendous benefits to workers, companies and the nation as a whole. Exporting companies tend to be more innovative. They pay higher wages across all skill levels.”⁵ Também no Brasil, no decurso histórico de sua formação econômica, o salário médio elevou-se à custa da produtividade alcançada “através da simples transferência de mão de obra da economia estacionária de subsistência para a economia exportadora.” (FURTADO, 2007, p. 232).

Decerto, na maioria das vezes, a decisão por essa via de expansão implica mudança de tecnologia; isto é, por meio dela busca-se um aprendizado prioritariamente de caráter econômico quanto ao uso e aperfeiçoamento de tecnologias já existentes em países industrialmente mais avançados (LALL, 2005).

Própria do espírito do capitalismo, a *auri sacra fames* retrocitada parece ser razão subjacente ao esforço da empresa para internacionalizar-se (sobretudo, quando ela transfere a produção para outro país) muito mais do que ser mera busca por novas tecnologias e inovações (superiores às existentes e em uso). Até porque “o método de produção tecnologicamente eficaz é aquele que custa menos, sendo a redução do custo um índice de superioridade tecnológica” (MARGLIN, 1996, p. 44).

Ora, quando a internacionalização da empresa se torna uma preocupação de governo e por ele é estimulada, o processo parece ter propensão a se tornar exitoso e ocorrer com maior frequência. Demais, isso ajuda a desenvolver projeto particular para a nação, no qual se incluem, entre outros propósitos, a mencionada geração de empregos (KIRK, 2011) e a competitividade do país (KATZ; BRADLEY, 2010), afetando positivamente sua imagem no mercado global.

1998 (*Working paper* 6.564); RODRÍGUEZ, F.; RODRIK, D. *Trade policy and economic growth: a skeptic's guide to the cross-national evidence*. NBER, 1999 (*Working paper* 7.081).

⁵ (... exportações trazem enormes benefícios para trabalhadores, empresas e para a nação como um todo. As empresas exportadoras tendem a ser mais inovadoras. Elas pagam salários mais altos em todos os níveis de habilidade. – **Tradução nossa**).

Parece que as PMEs em geral e as de EIRs em particular (mormente quando contam com apoio governamental) têm contribuído para o alcance de objetivos relacionados com o desenvolvimento econômico nacional ao voltarem-se à própria internacionalização.

Do ponto de vista da promoção do referido desenvolvimento, aqui entendido como mudança de um estado a outro, em que a situação posterior aperfeiçoa a anterior (COSTA; MELO, 1993), a internacionalização da firma além de ajudar a melhorar a qualidade de produtos e serviços, conforme já antecipado, também auxilia na promoção de incentivos à procura (empreendida pelas empresas) por inovações ou iniciativas inovadoras que possam agregar valor e resultar em maiores ganhos para as organizações e em aumento do bem-estar da população (BADO, 2004).

Sendo assim, cada vez mais se verificam esforços empresariais direcionados para promover a internacionalização de firmas, sobretudo, por meio da exportação de bens e serviços produzidos por empresas nacionais, ou por firmas estrangeiras sediadas no país. E, não obstante o caráter inerente ao fenômeno da globalização, isto é, aquele que traz “tanto integração quanto desintegração, equalização e divergência, criação e destruição, inclusão e exclusão, oportunidades e problemas, ordem e instabilidade” (CASSIOLATO, 1999, p. 169), aos esforços privados acrescentam-se políticas governamentais de liberalização do comércio internacional e movimentação de recursos (CHESNAIS, 1995). Daí o entendimento quanto à globalização ser a integração internacional dos mercados capaz de permitir que países em desenvolvimento promovam a abertura de suas economias aos investimentos estrangeiros (loc. cit.).

Ambos os esforços (o público e o privado), auxiliados pela difusão de tecnologias e pelo estabelecimento de instituições facilitadoras das transações comerciais internacionais, intensificados com a entrada em cena da OMC (RATTNER, 1995; CAMPOS; CANAVEZES, 2007), nos últimos anos, têm sido responsáveis pelo rápido crescimento do volume relativo aos negócios

internacionais e, conseqüentemente, pelo aumento do número de empresas de pequeno e médio porte internacionalizadas. Deve-se, portanto, à globalização as atuais facilidades que as empresas em geral encontram para iniciar o processo de internacionalização.

Por último, mas não menos importante, a motivação para a consecução deste estudo também está na concordância do autor com a constatação que, nas últimas décadas, estudos no campo da epistemologia têm dado provas que conceitos científicos são mutáveis, posto que tanto eles, quanto as teorias que lhes dão sustentação evoluem, ou seja, adquirem significados novos e adequadamente adaptáveis às relevantes questões em determinada ocasião ou circunstância (SUPRINYAK, 2007).

Retomando o foco do estudo, constata-se que as teorias tradicionais da internacionalização da firma não preenchem completamente as novas realidades, sendo insuficientes para explicar o comportamento das empresas, que muda com o passar dos anos; logo, as teorias que buscam explicar o processo de internacionalização da empresa precisam e devem também mudar (AXINN; MATTHYSSENS, 2001). Isso aconteceu com o Modelo de Uppsala, que, elaborado em 1977, foi revisitado em 2009 e cujos resultados minoraram concepções fortemente aceitas na versão original.

Essa máxima aplica-se à internacionalização tanto de grandes empresas, quanto de PMEs. Deve-se ainda ressaltar, que ambos os estratos empresariais desempenham importantes papéis no desenvolvimento socioeconômico das nações.

1.1 A importância e a opção pelo estrato das pequenas e médias empresas

*Where are the jobs going to come from?
Small business, manufacturing and clean energy.*

William Jefferson Clinton

Para a pesquisa de campo deste estudo, optou-se por firmas pertencentes ao estrato unificado das pequenas e médias empresas (PMEs) devido à sua importância para a economia de um país (em especial, para as economias de industrialização recente – EIRs, como é o caso do Brasil, conforme já mencionado) e por ser esse um segmento numeroso e potencialmente promotor de emprego, inovação, acumulação de riqueza e cujos produtos exportados, em geral, contêm alto valor agregado.

Em termos curriculares, o segmento das PME é parte integrante do campo de estudo denominado empreendedorismo e o enquadramento da empresa nesse estrato varia segundo a metodologia adotada, que não é única, se se considerar os critérios utilizados nos diferentes países. Por exemplo: nos Estados Unidos, uma empresa com até 500 empregados pertence ao segmento PME. Porém, em alguns setores da economia norte-americana, essa quantidade pode ser excepcionalmente elevada e chegar até 1500 empregados, quando se trata de refinaria de petróleo, ou até 1000, nas empresas de asfalto e até 750 trabalhadores, em moinhos de milho etc. (FILION, 1990).

Na União Europeia, uma firma desse segmento deve possuir até 250 empregados; nos países em desenvolvimento, o número geralmente considerado está compreendido no intervalo entre 100 e 250 trabalhadores; em Taiwan, a limitação é de até 200 funcionários; e no Japão e Coréia do Sul, de 300 empregados, no máximo. De maneira mais abrangente, na zona do *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) e também no Brasil, uma empresa com até 500 trabalhadores é enquadrada no estrato de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) (CAMPOS et al., 2008).

Com relação ao entendimento do que venha ser um pequeno negócio, do ponto de vista administrativo os Estados Unidos foram o primeiro país a dar uma definição a esse respeito. O critério para o enquadramento tornou-se público por

meio do *Selective Service Act*⁶ (1948). Pela referida lei, a inclusão de uma firma no estrato empresarial dos pequenos negócios impunha à empresa algumas restrições: (1) não ocupar posição hegemônica em seu ramo de atividade; (2) possuir quantidade de postos de trabalho limitada em, no máximo, 500 empregados; e (3) ser um empreendimento empresarial independente quanto à propriedade (posse) e operacionalização.

Antes dessa definição legal, o assunto havia sido alvo de discussão em países como a Inglaterra, onde, no final dos anos 1920, discutiram-se amplamente as dificuldades enfrentadas pelas instituições para financiar pequenas empresas (FILION, 1990).

Na atualidade, apesar de não haver um único critério para se estratificar empresas por porte ou segmento, critérios existem. Por exemplo: em termos legais, no Brasil, a Lei 11.638/2007 fornece parâmetros para o enquadramento de uma empresa no segmento de grande porte: “ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões.” Os critérios para enquadrar as empresas nos demais estratos (micro, pequeno, médio e médio-grande) constam da Tabela 2, adiante exposta. Todavia, mais importante do que a escolha de critérios é o conhecimento de que motivações e fatos diversos impelem, por exemplo, o segmento de PMEs a buscar novos mercados e, uma vez alcançados, essas empresas procuram mantê-los, só abandonando-os por razões que confrontem seus interesses ou por motivos que venham a lhes prejudicar, ou a exigir-lhes esforços não compensatórios.

Deve-se também ao conhecimento sobre o caráter empreendedor muito presente no estrato dos pequenos negócios a enfática afirmação de *Scarborough e Zimmerer* (1996) feita no final do século XX, de que o mundo estava vivendo a era do empreendedorismo e vivenciando a experiência de uma explosão

⁶ Na definição dada pelo *Selective Service Act* (1948, *Section 18A*) lê-se: “... a business enterprise shall be determined to be a ‘small business’ if:

- (1) its position in trade or industry of which it is part is not dominant,
- (2) the number of its employees does not exceed 500, and
- (3) it is independently owned and operated...”

quantitativa no crescimento de pequenas e médias empresas, pelo fato de que, desde então, o desenvolvimento econômico tem sido a meta principal de todas as nações do mundo. E nesse ambiente, as PMEs possuem vantagens sobre as grandes corporações. Isso, porque enquanto estas procuram superar a competição mundial por meio de fusões, aquisições, *downsizing* etc., aquelas são detentoras de vantagens competitivas, tais como: rapidez; flexibilidade; e sensibilidade, mediante as quais conseguem satisfazer necessidades dos mercados (SCARBOROUGH; ZIMMERER, 1996).

Nisso, ponderam os citados autores (loc. cit.), está a razão do contínuo crescimento numérico do segmento PME; porém, maior ainda é o aumento da responsabilidade desse estrato empresarial para carregar a economia de um país nas costas. Por exemplo: na Itália, o papel das PMEs tem sido de vital importância para o processo de desenvolvimento do sistema produtivo da nação (SELLA, 2001). Ali, ainda hoje, os quase 95% de mais de quatro milhões de firmas existentes são constituídos por pequenas e médias empresas, cuja maior parcela é formada por empresas familiares (RETE IMPRESE ITALIA, 2013).

Ora, apesar de haver um generalizado reconhecimento empírico de que PMEs são absorvedoras de mão de obra devido à sua capacidade para criar emprego e renda, que contribuem para a melhoria das condições de vida da população e ajudam na promoção do crescimento econômico de um país (LALL, 2005; DE NEGRI et al., 2006; KATZ; BRADLEY, 2010; KIRK, 2011), sua contribuição para a economia de uma nação não se limita ao fornecimento local de bens e serviços e/ou à oferta de postos de trabalho, mas também em cooperar para o aumento das reservas em divisas (moedas estrangeiras) da nação, por meio da atividade exportadora.

Voltando a atenção ao Brasil, por entender a importância da atividade exportadora da empresa para o desenvolvimento nacional, o país tem se preocupado em estabelecer dispositivos legais, a fim de incentivar as exportações brasileiras de modo geral (Lei nº 12.597/2012) e especificamente (e.g.: Lei do Bem

nº 11.196/2005 – incentivo tributário). Tem também procurado incentivar a inovação, a pesquisa científica e tecnológica (Lei da Inovação nº 10.973/2004) e, em particular, a inovação nas PMEs (Lei Complementar nº 123/2006).

A atenção governamental para com as PMEs locais, isto é, o cuidado da administração política brasileira - ações ou funções socioeconômicas exercidas pelo Estado enquanto “agente ativo do desenvolvimento nacional” (SOUZA SANTOS; RIBEIRO, 1993, p. 103) - tornou-se efetiva a partir dos anos 1960, quando o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) começou a apoiá-las. Inicialmente, por meio do programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME), que, em 1974 foi substituído pelo Programa de Operações Conjuntas (POC). Esse visava a dar maior capilaridade e agilidade às transações conduzidas por uma rede de agentes financeiros, com autonomia para assumir riscos operacionais. Em 1996, foi criado o Programa de Apoio à Micro e Pequena Empresa (PMPE), que, em comparação com os anteriores, apresentava maiores facilidades (condições financeiras beneficiadas, entre as quais incluía aumento do *spread* para os agentes financeiros). Também, em 1998, deu-se a criação do Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade (FGPC) – um Fundo de Aval para compensar o risco das operações dos agentes financeiros com as micro e pequenas empresas (MPEs). E, essencialmente com relação à atividade exportadora, em 1999, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES – ex-BNDE) iniciou o Programa de Incentivo, cognominado Programa de Milhagem, para apoiar as exportações das PMEs, nas fases pré e pós-embarque. (FGV, 2006?; BNDES, 2000).

Não obstante isso, estudo elaborado pelo Sebrae em conjunto com a Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex) relativo às exportações realizadas por pequenas empresas brasileiras entre 1998 e 2010 mostrou que o valor das vendas externas em 2010 continuou pífio (pouco mais de US\$ 2 bilhões), apesar de 11.858 pequenos negócios nacionais terem exportado, naquele ano. Mesmo assim, em relação ao ano anterior, houve crescimento de 7,6% no valor médio exportado pelo segmento dos pequenos negócios, mas ao

mesmo tempo, houve redução de 2,7% na quantidade de exportadores desse estrato empresarial. E, ainda comparando os dados de 2010 com os do ano anterior, o valor médio exportado por empresas de porte médio cresceu 7,6% (SEBRAE, 2011). O setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos tem se distanciado dessa realidade, apresentando resultados positivos e crescentes, como veremos adiante.

Porém, cabe lembrar que o grupamento preponderante no comércio exterior brasileiro é o das micro e pequenas empresas (MPEs), cuja participação está em torno de 46%. O segundo maior grupo é o das empresas de porte médio, com participação de 26%. A fatia das grandes empresas, apesar de contar com menor número de participantes, é também de 26% e a de pessoas físicas, de 2% (SECEX, 2011?).

Não obstante esse percentual de participação no comércio exterior, a quantidade de PMEs brasileiras ativas na exportação ainda é pequena, considerando que o segmento das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) nacionais concentra 99% dos estabelecimentos legalmente abertos nos países, sendo responsável pela oferta de 60% dos empregos formais e que contribui com a parcela de 20% para a formação do PIB nacional (PORTAL BRASIL, 2013).

Considerado um dos países mais empreendedores do mundo pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (PORTAL BRASIL, 2013), ainda assim o Brasil apresenta uma das menores taxas de internacionalização (foco: exportação) de empresas no mundo, conforme dados da mesma instituição (loc. cit.). E, segundo a pesquisa (Sebrae/Funcex) retromencionada, no ano de 2010, só 6,8% dos pequenos negócios brasileiros entrevistados informaram possuir importadores de seus produtos (PORTAL BRASIL, 2013).

1.2 O setor brasileiro de HPPC: a experiência exportadora das empresas integrantes do *Beautycare Brazil* e sua escolha como foco do estudo

A escolha do setor da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) como foco deste estudo deve-se, primeiramente, aos seguintes aspectos econômicos: de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - Abihpec (2010), nos últimos 14 anos, a indústria de HPPC teve crescimento médio de 10,5% contra o de 2,3% da indústria geral e o de 2,9% do PIB total. Entre 2000 e 2009, houve crescimento acumulado de 249,7% das exportações brasileiras desses produtos. Até 2001, o setor era comercialmente deficitário, mas tornou-se superavitário a partir de 2002 e, apesar da crise mundial de 2008 originada nos Estados Unidos, no Brasil, o setor apresentou superávit de US\$ 131 milhões, em 2009. Demais, entre 1994 e 2009, a geração de oportunidades de trabalho promovida pelo setor de HPPC (incluindo os subsetores: indústria, franquia, consultoria de venda direta e salão de beleza) cresceu 222,50%.

Não obstante isso, um levantamento concluído pela Abihpec em abril de 2010 mostrou um total de 1.659 empresas atuando no setor de HPPC no país, sendo apenas 14 delas empresas de grande porte. Os estados de São Paulo e Minas Gerais concentram a maioria das empresas exportadoras do setor e, no mercado consumidor mundial desses produtos, o Brasil se posiciona em terceiro lugar, com *market share* de 8,1%, atrás dos Estados Unidos e do Japão. No geral, o Brasil ocupa a primeira posição no mercado consumidor de desodorantes e a segunda colocação nos seguintes mercados: produtos masculinos, infantis, higiene oral, protetor solar, perfumaria e banho (BEAUTYCAREBRAZIL, 2011). No entanto, apesar de ser um grande produtor, quando se refere à exportação de produtos de HPPC, o Brasil não ocupa lugar de destaque entre os maiores exportadores (países), mas apenas a 22ª posição, atrás do México, Tailândia e Índia – países em desenvolvimento (TEIXEIRA JR. et al., 2012?).

Com relação à pesquisa de campo deste estudo, em primeiro lugar,

salienta-se que as empresas analisadas são regularmente ativas no comércio exterior brasileiro há pelo menos um ano; ou seja, são firmas que já exportam, direta ou indiretamente e de forma contínua, produtos de sua fabricação para um ou mais países, podendo ter ou não escritórios ou filiais estabelecidos no estrangeiro.

Em segundo lugar, que todas as empresas entrevistadas são exportadoras de produtos de HPPC e fazem parte (ou faziam, à época em que foram contatadas/entrevistadas) do projeto *Beautycare Brazil*, criado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), cujo objetivo é a internacionalização de marcas brasileiras de produtos de HPPC; isto é, com o auxílio do projeto as empresas participantes buscam iniciar, manter ou aumentar as exportações de seus produtos e marcas (BEAUTYCAREBRAZIL, 2011).

E por último, que, contradizendo a situação desfavorável apontada no tópico precedente relativa ao desempenho exportador das PMEs brasileiras, nos últimos anos, as exportações do setor de HPPC têm apresentado crescimento contínuo, com exceção do ano de 2009, período em que os reflexos da retromencionada crise financeira mundial foram também sentidos no setor, provocando-lhe taxa negativa de crescimento.

Não obstante o ambiente de crise mundial e os reflexos negativos generalizados, as empresas brasileiras fabricantes e exportadoras de produtos de HPPC, participantes do projeto *Beautycare Brazil*, diferente do resultado geral do setor, isoladamente, obtiveram bom desempenho exportador no ano de 2008 e continuaram a apresentar taxa positiva de crescimento em 2009 (11,8%); muito embora esse percentual esteja bem abaixo das taxas de crescimento apresentadas no ano anterior (2008: 49,6%) e no ano posterior (2010: 30,2%), conforme mostram os dados da Tabela 1.

Tabela 1 - Exportações efetuadas pelo setor de HPPC e pelas empresas do projeto setorial *Beautycare Brazil*

EXPORTAÇÕES				
ANO	BEAUTYCARE BRAZIL		SETOR DE HPPC (HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS)	
	US\$'000	% CRESCIMENTO	US\$'000	% CRESCIMENTO
2006	36,391	-1,6	488,835	19,9
2007	50,505	38,8	537,497	10,0
2008	75,539	49,6	647,885	20,5
2009	84,466	11,8	587,575	-9,3
2010	109,983	30,2	693,318	18,0
2011	126,183	14,7	753,562	8,7
% CRESCIMENTO NOS ÚLTIMOS 6 ANOS		241,0		84,8
MÉDIA %- ÚLTIMOS 6 ANOS		22,7%		10,8%

Fonte: Abihpec/*Beautycare Brazil* (2012).

Essa particularidade no crescimento do setor brasileiro de HPPC, em particular o apresentado pelas empresas integrantes do projeto *Beautycare Brazil*, foi também razão para que esse ramo de negócio se tornasse o foco deste estudo, o qual concentrou a atenção em os processos de internacionalização das PMEs participantes do referido projeto, conforme já mencionado.

O projeto *Beautycare Brazil*, cuja finalidade é a internacionalização de marcas brasileiras de produtos de HPPC a fim de torná-las conhecidas no mercado internacional, teve início em 2001, cerca de seis anos após a criação da Abihpec, ocorrida em 1995. Após uma década de sua implantação, o projeto implementou uma nova estratégia de atuação – ação inovadora, que consiste em agrupar as empresas participantes em categorias ou estágios do desenvolvimento exportador. Cada categoria requer da empresa níveis diferenciados de competências necessárias em diversas áreas, tais como: gestão empresarial para exportação; capacitação técnica e ambiental; negociação internacional; promoção Internacional de exportações; inteligência e posicionamento; e promoção de imagem (BUSINESS REVIEW, 2012?; BEAUTYCARE BRAZIL, 2012).

1.3 Reflexões sobre o Estudo: questionamento; objetivos; e justificativa.

*The only fence against the world
is a thorough knowledge of it.*

John Locke

Há países que se queixam da baixa participação ou do pequeno número de empresas locais atuando no mercado global (KOTLER, 2006). Daí muitos deles se voltarem à promoção da internacionalização de suas empresas por meio de incentivos e patrocínio de programas de inserção de firmas no mercado internacional. Isso é consequência de influência ideológica exercida sobre políticas de desenvolvimento, pela qual o governo e outros atores sociais são convencidos de que o desenvolvimento econômico nacional depende da internacionalização da empresa (ALBUQUERQUE LLORENS, 2001).

Em geral, os incentivos acontecem em países desenvolvidos ou países em desenvolvimento sem que se considerem quaisquer restrições a respeito do porte das empresas, uma vez que se tem como meta principal o aumento das exportações visando ao acúmulo de riqueza - razão tornada explícita no discurso do parlamentar norte-americano *John J. Lafalce*, ao expor sua preocupação quanto ao futuro da economia dos Estados Unidos: "... [w]e can no longer rely on big business and big government to solve our problems. More than ever, small business is the key to our nation's future prosperity and competitiveness."⁷ (LAFALCE, 1992, p. 82 apud SCARBOROUGH; ZIMMERER, 1996, p. 3).

O alinhamento do autor deste estudo com a concepção lafalciiana foi uma das motivações para que optasse pelo estrato empresarial das PMEs; ou seja, coincidentemente, o autor tem o mesmo entendimento acerca da importância dessas empresas para a economia de um país.

⁷ Não podemos mais confiar em grandes negócios e governo para resolver os nossos problemas. Mais do que nunca, os pequenos negócios são a chave para a futura prosperidade e competitividade de nossa nação. (Tradução nossa).

Ademais, a construção do presente estudo enraizou-se a partir de particularidades subjacentes à internacionalização da empresa (em particular, PMEs de economias de industrialização recente – EIRs, que, conforme já explicitado, é o caso do Brasil): busca expansionista por novos mercados; atitudes ou práticas pró-internacionalização; racionalidade funcional, que, segundo *Weber* (1968), visa a uma expectativa de resultados bem sucedidos pela atuação da empresa no mercado (*return chasing*); e maior competitividade (nacional/internacional) da empresa globalizada.

Por meio da pesquisa buscou-se resposta para a seguinte questão: **como pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras fabricantes de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) se internacionalizam: consoante um modelo específico ou através de estratégias diferenciadas?**

A questão abriu caminho para a verificação acerca da existência (ou não) de um modelo de internacionalização seguido por essas PMEs, ou verificar se o processo de inserção global dessas empresas tem advindo do uso eficiente de estratégias diferenciadas para se obter sucesso no empreendimento/investimento.

Responder a questão levantada foi o objetivo geral da pesquisa. Outro (específico) foi propor o uso de um modelo comportamental evolutivo de internacionalização para empresas fabricantes de produtos de HPPC (encorajado pelo fato de que as teorias tradicionais, com o passar do tempo, deixam de explicar completamente a realidade atual e é preciso buscar outras explicações), tomando por base um modelo já existente (Modelo de Uppsala), verificando as similaridades e dessemelhanças entre os processos de inserção internacional das firmas analisadas e confrontando-os com as características do Modelo de Uppsala.

Na busca por respostas, consideraram-se as seguintes premissas:

- 1) sob certas influências ideológicas, há o entendimento de que o desenvolvimento de um país exige participação ativa de suas empresas

- (PMEs inclusive) no mercado de trocas internacionais (ALBUQUERQUE LLORENS, 2001);
- 2) as empresas se internacionalizam por meio de comprometer-se com os mercados externos (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2005);
 - 3) as empresas selecionam os mercados externos, segundo a sua percepção de proximidade (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2005);
 - 4) o atual ambiente de negócios apresenta-se como uma teia de relações, ou seja, como uma rede; diferente do mercado neoclássico caracterizado pela grande quantidade de fornecedores e clientes atuando independentemente (JOHANSON; VALHNE; 2009); e
 - 5) PMEs têm habilidade para inovar (CHIAO; YANG, 2011).

Partindo das premissas anteriores, objetivamente, o estudo visou a:

- a) verificar a existência (ou não) de um modelo utilizado por PMEs brasileiras fabricantes de produtos de HPPC para se internacionalizar; e
- b) propor o uso de um modelo comportamental evolutivo para o processo de internacionalização dessas PMEs brasileiras, atrelado a medidas capazes de torná-lo mais eficiente.

O autor tem ciência que pesquisas sobre PMEs ou relacionadas com economias de industrialização recente (EIRs), separadamente, são realizadas com certa frequência (CHIAO; YANG, 2011). Todavia, esta pesquisa se debruça sobre uma problemática envolvendo, conjuntamente, PMEs de uma EIR. Sendo assim, o estudo se justifica pelo fato de que pesquisas sobre PMEs de EIRs existem poucas e distanciadas umas das outras (CHIAO; YANG, 2011; SENIK, 2010).

Para se ter ideia, sendo o Brasil uma economia de industrialização recente (EIR) e tomando-o como exemplo, a maioria dos estudos sobre internacionalização de empresas (que não são tão numerosos) tem sido realizada com maior frequência por pesquisadores localizados nas regiões sul e sudeste do

país (ARAÚJO, 2005; BARBOSA; FERREIRA, 2005; DE NEGRI et al. 2006; REZENDE, 2002; 2004; 2006; RUIZ; HORNEAUX, 2006; STAL, 2010; HIRATUKA; SARTI, 2011; SOUZA et al., 2012 etc.). E, de modo geral, os estudos pesquisados sobre PMEs tratam de questões isoladas, relativas à/ao: estratégias competitivas e competências essenciais das PMEs; política de exportação brasileira para as PMEs; inovação; fragilidade das PMEs; apoio financeiro às PMEs; formação de consórcio de exportação como alternativa para as PMEs.

Sendo assim, ao procurar conhecer como um grupo de PMEs brasileiras fabricantes de produtos de HPPC têm sido globalmente inseridas, a pesquisa também visou a propor o uso de um modelo comportamental evolutivo de internacionalização, em tese, capaz de oferecer maior eficiência e confiabilidade ao fenômeno, definindo o modelo como modo oportuno⁸ a ser utilizado para se obter sucesso na internacionalização de PMEs do mencionado ramo de negócio.

Com isso, pretende-se contribuir para o preenchimento de uma lacuna. A contribuição é dada por meio da análise da maneira como tem ocorrido a inserção global de um grupo de PMEs brasileiras, fabricantes e exportadoras de produtos de HPPC, integrantes do projeto setorial (PS) denominado *Beautycare Brazil*, voltado à promoção das exportações desses produtos.

Além da análise, reitera-se que a contribuição se dá pela proposta da utilização de um modelo específico para as empresas desse ramo de negócio. Demais, tem-se também a convicção de que o estudo poderá despertar reflexões sobre mudanças caracterizadas pela busca por inovações (enquanto vantagens competitivas) e avaliações apuradas acerca da validade atual da distância psíquica entre o país do vendedor e os mercados-alvo e sua influência no processo de internacionalização da empresa, bem como estimular futuras pesquisas a esse respeito.

⁸ Relativo ao latim *tempore*, significando “o momento adequado, oportuno”. O modelo proposto se restringe do caráter universal.

1.4 Critérios para estratificação de empresas segundo o tamanho e a opção do estudo pela exportação como via de internacionalização

Neste estudo, alguns pontos carecem ser esclarecidos. O primeiro diz respeito ao critério para enquadramento de empresas no estrato das PMEs, o qual considerou o número de empregados conjugado com o faturamento da empresa, consoante os dados da Tabela 2. Isso, porque de acordo com *Viol e Rodrigues* (2000), a definição de “pequena” empresa é um ato discricionário, cuja arbitrariedade acontece no corte do indicador usado para delimitar os estratos empresariais. Demais, porque não há consenso quanto à escolha de um único indicador. Por exemplo: no Brasil, o número de trabalhadores empregados na firma é o critério adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), por meio da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) (SEBRAE, 2011).

Por seu turno, o Estatuto MPE, o Sistema Integrado de Imposto e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Simples) e o Mercado Comum do Sul (Mercosul) utilizam a Receita Operacional Bruta Anual da empresa como indicador. O Mercosul vale-se ainda do Faturamento Bruto Anual da empresa para o mesmo propósito (SEBRAE, 2011). De igual modo, sabe-se que o número de empregados é também o critério usual para classificar empresas por tamanho em países asiáticos. E esse é o mesmo critério adotado pela *U.S. Small Business Administration*⁹ (SBA). (CHIAO & YANG, 2011).

Segundo: apesar de existir várias maneiras (individualmente ou em parceria) para uma empresa se internacionalizar – exportação, importação, e diferentes modos de aliagens, entre as quais se destacam os contratos relacionais (e.g.: *turnkey* ou treinamento), os relacionamentos contratuais de médio prazo (e.g.: licenciamento), as relações de cadeia de fornecimento de médio ou longo

⁹ Detalhes estão especificados na *Table of Small Business Size Standards Matched to North American Industry Classification System Codes*, da *U. S. Small Business Administration*. Disponível em: http://www.sba.gov/sites/default/files/files/size_table_07222013.pdf.

prazo, as *equity joint ventures*, as fusões, e as aquisições ou subsidiárias *greenfield* (CONTRACTOR; LORANGE, 2002) -, cabe salientar, que, neste estudo considerou-se exclusivamente a **exportação** (*outward connections*) como via de internacionalização da empresa e fez-se tal opção pelo seguinte motivo: comparativamente com outros modos de inserção internacional, a exportação é o caminho mais rápido e mais fácil para a internacionalização da empresa e isso se deve às poucas exigências feitas por essa maneira de inserção global quanto aos recursos organizacionais e ao baixo risco comercial que ela traz em si (GAO et al., 2009).

Tabela 2 - Critérios de estratificação de empresas segundo o tamanho

Classificação	Receita Operacional Bruta Anual (BNDES)	Número de Empregados (Sebrae)	
		Indústria/Construção/Outros	Comércio/Serviços
Microempresa	≤ R\$ 2,4 milhões	0 a 19	0 a 9
Pequena empresa	> R\$ 2,4 milhões e ≤ R\$ 16 milhões	20 a 99	10 a 49
Média empresa	> R\$ 16 milhões e ≤ R\$ 90 milhões	100 a 499	50 a 99
Média-grande empresa	> R\$ 90 milhões e ≤ R\$ 300 milhões	100 a 499	50 a 99
Grande empresa	> R\$ 300 milhões	mais de 500	mais de 100

Fonte: Elaboração do autor com base no Sebrae (2011) e BNDES (2011).

1.5 Estrutura do estudo

Com vistas no cumprimento do presente estudo, este foi dividido em 06 (seis) capítulos. No Capítulo 1 – introdução -, aborda-se a internacionalização da firma sob uma perspectiva histórica, distinguindo-a do fenômeno da globalização, conceituando-a e realçando suas potencialidades. Em seguida, faz-se uma reflexão sobre a importância e contribuição da pequena e média empresa para o desenvolvimento socioeconômico de um país, explicitando outras razões para a escolha desse estrato empresarial como foco da pesquisa.

Ainda mantendo o caráter introdutório do capítulo, faz-se um breve relato sobre a experiência exportadora do setor de HPPC e de sua escolha como objeto da pesquisa e reflete-se sobre o estudo em si, a partir das genésicas motivações para a sua consecução, apontando os objetivos e a justificativa do estudo. Por fim, apontam-se: os critérios atuais para a estratificação de empresas por tamanho; a razão para se ter optado pela exportação como via de internacionalização da empresa; e a estrutura do estudo.

No Capítulo 2, apresentam-se fundamentos teóricos a respeito do tema internacionalização da empresa (inclusive do comércio internacional). É também onde se define o Modelo de *Uppsala* como referencial teórico do estudo, sobre o qual se dialoga e se tecem considerações sobre vários aspectos relativos ao modelo. Sem embargo, ali se deixa clara a íngente conexão entre comércio internacional e internacionalização da firma. Em seguida, apontam-se dois tipos de pressão externa que são exercidas sobre a empresa, enquanto competidora no mercado internacional e a racionalidade que ordinariamente impulsiona a firma para a decisão de se internacionalizar. Por último, faz-se uma panorâmica sobre os incentivos do governo brasileiro à exportação.

No Capítulo 3, reflete-se sobre os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Ou seja, explicam-se as seguintes opções: o caráter exploratório do

estudo; a condução da pesquisa sob a abordagem qualitativa; o estudo de casos múltiplos; o paradigma interpretativo; o modelo e a explicação acerca da condução da análise.

No capítulo 4, procede-se ao levantamento dos dados primários e secundários a partir das entrevistas, visitas a *sites* e documentos de exportação, ou seja, procede-se à apresentação e análise dos casos individualmente, ocasião em que se elencam as similaridades e dessemelhanças entre os processos de internacionalização das PMEs estudadas (integrantes do *Beautycare Brazil*), para posterior confronto com o Modelo de *Uppsala*. Ainda ali, faz-se um relato sobre os aspectos históricos da cosmética e acerca da organização do setor brasileiro de HPPC.

No Capítulo 5, discutem-se os resultados, confrontando os dados obtidos na pesquisa de campo, apontando semelhanças e diferenças entre os processos analisados. Em seguida, procede-se ao confronto das características dos processos de internacionalização das PMEs analisadas com o Modelo de *Uppsala*.

O Capítulo 6 destina-se à conclusão do estudo, apontando-se as suas limitações. Ali, apresenta-se a proposta para o uso de um modelo comportamental evolutivo para a internacionalização de PMEs brasileiras fabricantes de produtos de HPPC. A descrição do modelo e recomendações para estudos futuros sobre o tema também constam do capítulo. Ao final, elencam-se as referências utilizadas na pesquisa, os apêndices e os anexos.

Capítulo 2

Trade promotes specialization, and specialization increases productivity. Increased trade and higher productivity raise living standards for all nations. Gradually, countries have realized that opening up their economies to the global trading system is the most secure road to prosperity.

Samuelson & Nordhaus

2. Fundamentos Teóricos

Além do referencial teórico da pesquisa – o Modelo de *Uppsala* -, nesta seção, apresentam-se três teorias (econômicas) do comércio internacional – teoria das vantagens absolutas, teoria das vantagens comparativas e teoria das imperfeições dos mercados. Em seguida, apresentam-se os seguintes temas: inovação; pressões externas; e racionalidade - considerados alicerces paradigmáticos da internacionalização da empresa.

A razão da escolha das três teorias econômicas supramencionadas ratifica a questão ontológica relacionada com a construção do conhecimento e justifica-se pelos seguintes fatos: (1) existência de conexão entre o comércio internacional e a internacionalização da empresa (se não houvesse aquele, não haveria razão para a ocorrência desta); (2) no Brasil (limitação espacial da pesquisa de campo), o setor empresarial escolhido para este estudo é detentor de vantagens evidenciadas por *Smith* (1776) - vantagens absolutas - e por *Ricardo* (1817) - vantagens comparativas - e, segundo esses, os dois tipos de vantagem podem determinar a especialização de um país para a produção seletiva de bens (nichos); e (3) se não houvesse as imperfeições dos mercados, deixariam de existir as referidas vantagens; conseqüentemente, o comércio internacional e a internacionalização da empresa perderiam a razão de existir.

Ademais, porque se tem ciência que o processo de inserção internacional da firma comporta duas instâncias principais: uma visa a atender o mercado externo por meio de exportações; e a outra cuida dos investimentos diretos no estrangeiro (instalação de representações comerciais ou implantação de unidades produtivas) (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Deixar de registrar a conexão entre o comércio internacional e a internacionalização da firma ou de apontar alternativas para a consecução desta pode significar economia de espaço e tempo, porém, pode também sugerir falta de

complexão do raciocínio referente ao tema, pois, além das duas principais instâncias retrocitadas, tem-se conhecimento que os procedimentos relativos à internacionalização da empresa englobam tanto aspectos econômicos, quanto organizacionais (TREVISAN, 2009).

Quando a decisão de internacionalizar enfatiza aspectos econômicos, isso significa dizer que o foco configura um quadro, em que, primeiramente, estão compreendidas as lógicas inerentes à teoria de comércio, da balança comercial de pagamentos (transações correntes: exportação / importação), ou da paridade do poder de compra (paridade cambial). Ao contrário, quando a decisão de internacionalizar privilegia aspectos organizacionais ou comportamentais da empresa, caracteriza-se outro quadro, por meio do qual se dá maior espaço ao poder decisório, conforme prevê o Modelo de *Uppsala* (TREVISAN, 2009).

Neste estudo, optou-se pelo quadro teórico organizacional, privilegiando aspectos comportamentais da empresa; daí, ser o Modelo de *Uppsala* o seu referencial (ênfase dada à atividade exportadora).

A respeito dos dois quadros teóricos supramencionados, por um lado, cabe lembrar que várias teorias (e.g.: Teoria da Internalização, Teoria dos Custos de Transação e Paradigma Eclético) ressaltam aspectos econômicos e têm sido aplicadas ao processo de internacionalização da firma a fim de explicar as operações da produção internacional de empresas multinacionais (EMNs). E, segundo essas teorias, o ambiente é aceito como um dado adquirido. Por outro lado, as teorias da Escola Nórdica (e.g.: Modelo de *Uppsala*) ressaltam aspectos comportamentais e, embora o Modelo de *Uppsala* tenha sido construído por meio da observação do comportamento de empresas multinacionais, tais aspectos têm sido amplamente aplicados para explicar o comportamento de PMEs em muitas outras regiões; nesse caso, porém, o ambiente assume máxima importância na determinação do comportamento empresarial (AXINN; MATTHYSSENS, 2001).

Sabe-se também, *ut retro*, que os custos inerentes às transações de comércio exterior têm sido reduzidos, possibilitando a inserção global de PMEs

não somente mediante o uso de estratégias de exportação, mas inclusive pela via do investimento direto no exterior (IDE), embora não tão frequente. E desse modo, quebra-se o paradigma ordinariamente aceito na literatura, segundo o qual a grande empresa investe diretamente no estrangeiro, a pequena exporta e a micro empresa limita-se a atuar no mercado doméstico (LAMIERI; LANZA, 2008).

2.1 Teorias e práticas econômicas e administrativas sobre a internacionalização da empresa: vantagens absolutas e comparativas

The natural effort of every individual to better his own condition, when suffered to exert itself with freedom and security, is so powerful a principle, that it is alone, and without any assistance, not only capable of carrying on the society to wealth and prosperity, but of surmounting a hundred impertinent obstructions with which the folly of human laws too often incumbers its operations.

Adam Smith

Na história do pensamento econômico, encontram-se relatos em que teóricos mercantilistas destacavam os esforços de um Estado para conseguir “superávits” comerciais (exportações superando importações). Daí, um dos mais notáveis de seus representantes – *Thomas Mun* (1664) – ter defendido “o incremento dos fluxos comerciais e a importância do comércio internacional para a prosperidade da nação” (SUPRINYAK, 2007, p. 3); logo, as exportações deveriam ser incentivadas e as importações desencorajadas – ideias disseminadas por *Mun* (1664, p. 52 apud SUPRINYAK, 2007, p. 3), conforme segue:

[W]e may exchange either amongst our selves, or with strangers; if amongst our selves, the Commonwealth cannot be enriched thereby; for the gain of one subject is the loss of another. And if we exchange

*with strangers, then our profit is the gain of the Commonwealth.*¹⁰
(sic).

Atualmente, *Samuelson e Nordhaus* (2009) afirmam, que, além das diferenciações entre os países (inclusive os gostos), a diversidade existente nas condições de produção e seus custos decrescentes são razões pelas quais se deve considerar um benefício a participação efetiva de uma empresa no comércio internacional.

Assim, a motivação ou preocupação da firma com a própria internacionalização encontra explicações em teorias e práticas tanto econômicas, quanto organizacionais. Em primeiro lugar, no pensamento do filósofo moral *Adam Smith*, que, como crítica à visão mercantilista acerca do entesouramento como o meio de promoção da riqueza do Estado, em 1776, reuniu suas idéias no livro *Um questionamento sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*, ressaltando as vantagens absolutas detidas por um país (e a atenção que lhes deveria ser dispensada) para a produção de bens e, conseqüentemente, para acumulação de riqueza.

A busca por obtenção de menores custos (ou maior produtividade) está na base da teoria das vantagens absolutas, pois, é a partir da expectativa de êxito na redução de custos que se decide pela especialização para se produzir determinado(s) bem(s). Daí, as idéias smithianas ressaltarem tais vantagens por conduzirem à especialização para a produção de bens a custos menores do que o dispêndio efetuado por outros estados para produzirem os mesmos bens. Redução essa, que *Smith* (1776) tributava às habilidades (inclusive tecnológicas) e vocações naturais do país detentor das vantagens.

Para *Smith* (1776), não somente o estado vantajosamente produtor de um(s) dado(s) bem(s) tiraria proveito, mas os demais países que, em vez de

¹⁰ Podemos efetuar trocas entre nós mesmos, ou com estrangeiros; se entre nós mesmos, o “Estado” não enriquece; isso porque o ganho de alguém corresponde à perda de outro. Mas se fizemos trocas com estrangeiros, então o nosso lucro será o ganho do “Estado”. (**Tradução nossa**).

produzirem o(s) referido(s) bem(s) a custos mais elevados, passariam a importá-lo(s) do país que o(s) produzisse a custo mais baixo. Esse paradigma tornou-se conhecido como Teoria das Vantagens Absolutas e por meio dela estabeleceram-se os princípios básicos da economia de mercado.

Partindo da concepção de *Adam Smith*, as idéias do pensamento clássico evoluíram com *David Ricardo* para a Teoria das Vantagens Comparativas, abordada em sua obra intitulada *Princípios de Política Econômica e Tributação*, publicada em 1817.

A nova teoria explicava a produção de bens levando em consideração o custo de oportunidade; isto é, a eficiência relativa para produzi-los. A partir daí, os ganhos oriundos do comércio internacional seriam alcançados por meio da especialização resultante do uso de vantagens comparativas ou relativas existentes no país onde os bens fossem produzidos. Desse modo, a Teoria das Vantagens Comparativas passou a explicar (matematicamente¹¹), que a especialização na produção de certos bens pode implicar a desistência da produção de outros, os quais podem ser adquiridos vantajosamente por meio de intercâmbio ou troca comercial.

Essa teoria também explica os fluxos do comércio internacional; logo, conduz ao entendimento de que a internacionalização da empresa deve-se à existência de vantagens comparativas. Razão explicativa do por que das nações passem a usufruir mais do comércio internacional quando exportam produtos resultantes da especialização advinda do uso de vantagens comparativas ou competitivas por elas detidas e importam produtos, cuja produção lhes seja comparativamente desvantajosa (FATEHI, 1996).

A fim de esclarecimento, também aqui se tem o seguinte juízo acerca da relação de alteridade existente entre vantagem comparativa e vantagem

¹¹ Para melhor compreensão da explicação matemática da Teoria das Vantagens Comparativas, ver: *Teoria clássica do comércio internacional (versão provisória)*. Disponível em: http://www.fep.up.pt/disciplinas/lec207/Apoio/EI_Classicos.pdf.

competitiva. O primeiro conceito, criado por *Ricardo* (1817), resulta da especialização para se produzir um dado bem; o segundo vincula-se à construção de meios superiores e eficientes para a produção do mesmo bem. Ou seja, as vantagens comparativas resultam de condições “dadas”, enquanto que as vantagens competitivas são “socialmente construídas” pelo uso de capacidades e conhecimentos mais elevados (SANTOS, 2003).

No entanto, alvo de tantas loas, a especialização tem motivado argumentações adversas ou díspares, a exemplo das apresentadas por brasileiros e argentinos nos anos 1990, em apoio aos prós e contras o avanço do Mercosul. Por um lado, o argumento era que o desenvolvimento industrial argentino poderia ser frustrado pela especialização agrícola a que o país seria levado a perseguir por deter maior eficiência agropecuária ante uma maior eficiência industrial brasileira. Por outro lado, idêntico raciocínio enfatizava o impacto negativo que a especialização agropecuária argentina poderia influir na agricultura brasileira, prejudicando principalmente a região sul do Brasil, cujo dano não seria compensado pelas exportações de bens nacionais industrializados (GUIMARÃES, 2000).

Apesar dessas contradições, a Teoria das Vantagens Comparativas lastreia princípios do comércio internacional, tais como aqueles em que são previstos papéis diversos para a especialização: seja o de poder propiciar o aumento da produção, seja o de trazer mútuos benefícios, em consequência desse aumento. Demais, foi a partir da teoria das vantagens comparativas que *Porter* (1960) desenvolveu uma teoria acerca das vantagens competitivas pautada no entendimento de que “[a]s empresas atingem a vantagem competitiva através das iniciativas de inovação.” (PORTER, 1999, p. 174).

2.2 Inovação e diferenciação da produção: vantagens competitivas

A questão relacionada com a expansão internacional de PMEs não pode ser vista dissociada do empreendedorismo, uma vez que o processo de internacionalização da empresa (mesmo quando essa passa a considerar apenas a possibilidade de exportar) está vinculado ao caráter empreendedor de seus dirigentes/proprietários; ou seja, ao querer e às decisões desses de voltar-se para a realização de combinações novas (inovações); fato que torna importante o papel do empreendedor para o desenvolvimento econômico e criação de riqueza (SCHUMPETER, 1982).

Ainda segundo esse autor (loc. cit.), isso se concretiza quando a ordem econômica existente é destruída pelo empreendedor, seja por meio da introdução de novos produtos e serviços e/ou exploração de novos materiais e recursos, seja pela originalidade criativa de novas formas de organização, tendo como consequência o aumento da concorrência entre as firmas. Sendo assim, a ocorrência de inovações, ou a mera possibilidade delas ocorrerem é o que faz a competição funcionar (TIGRE, 2006).

De maneira idêntica, *Vanderlei e Gil (2006)* chamam a atenção para o papel essencial do empreendedorismo ao defini-lo como um processo, cuja inerente dinâmica é capaz de criar riqueza incremental por meio de indivíduos, que, com os recursos disponíveis, se arriscam na produção de bens e serviços, comprometendo a própria carreira, assim como seus próprios ativos e tempo.

O ato de o empreendedor voltar-se à busca (interna e externa) por novas combinações ou inovações, o conduz a um eficiente meio de se obter vantagens competitivas. Eis o porquê de estudos que dizem respeito a vantagens competitivas (e.g.: TIDD et al., 1997; LUNDVALL, 2003) vincularem a obtenção dessas vantagens à inovação, sendo essa entendida como mudança promotora de alterações aceleradas do ponto de vista econômico e técnico. É, portanto, por

meio dessas alterações, que se estabelecem novas tecnologias juntamente com o crescimento do comércio internacional e consegue-se promover iniciativas políticas de desregulação (LUNDVALL, 2003).

O conceito de inovação é entendido como dois modos de mudança: (1) nos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa; e (2) na maneira como eles são criados e ofertados (TIDD et al., 1997). Esses autores (loc. cit.) entendem inovação como sendo um processo; isto é, opõem-se à noção dela ser um evento único e, portanto, precisa ser tratada como tal. Também a entendem como se tratando de um processo de risco, cuja condução encontra dificuldades, mas sendo sobremaneira imperativa para a sobrevivência e crescimento da empresa no mercado, visto que tal crescimento está relacionado com a oferta de novos produtos (SOUDER; SHERMAN, 1994 apud TIDD et al., 1997).

De acordo com *Marglin* (1996, p. 44), “inovação depende igualmente das instituições econômicas e sociais, das que controlam a produção e das pressões de que esse controle se acompanha”. Daí, no capitalismo contemporâneo, ser consensual e obter aceitação significativa no meio político, acadêmico e empresarial o conceito de fator estratégico de desenvolvimento atribuído à inovação (BRESCHIANI, 2004). E, nesses ambientes, há o consenso de que a inovação está relacionada tanto ao uso de novas tecnologias, quanto ao *management*, com o propósito de promover redução de custos com o auxílio de fontes variadas (internas e externas).

Ainda a esse respeito, o Manual de Oslo¹² ampliou o conceito de inovação, ou seja, além de considerar as inovações de produto e processo, inclui as inovações organizacionais e de *marketing* (CAPANEMA et al., 2007). Isso, porque

¹² *Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* é uma publicação da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), cujo escopo é “orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados.” Para maiores detalhes, ver a 3ª edição do Manual (2005) em meio eletrônico. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0005/5068.pdf>.

[...] segundo o Manual de Oslo, uma simples troca de embalagem que traga ao produto nova funcionalidade pode ser considerada inovação de produto. Ainda que um novo design de embalagem não confira a um produto novas funcionalidades ou utilidades, poder-se-ia caracterizar a mudança como uma inovação de marketing. A introdução de novos canais de venda, bem como novas técnicas de promoção, também são caracterizadas como inovações de marketing. (CAPANEMA et al., 2007, p. 146).

De acordo com *Tigre* (2006), as principais fontes internas de inovação advêm do investimento em P&D, do aprendizado gradual obtido através da busca por melhorias, da engenharia reversa utilizada para copiar produtos pioneiros e da experiência e programas envolvendo qualidade. E as fontes externas são: Internet (busca em *sites* especializados); participação em eventos especializados; consultorias; parcerias com instituições especializadas como universidades e centros de pesquisas etc. A partir dessas fontes, as empresas podem desenvolver inovações incrementais por meio de processo de aprendizagem em suas realizações cotidianas ou, de maneira descontínua, fazer medrar inovações radicais - fruto da atividade de P&D, induzida pela demanda do consumidor (*demand-pull*), ou pelos avanços científicos e tecnológicos (*technology push*), ou ainda, pela cooperação interempresarial focada na inovação (*networking model*) (TIGRE, 2006).

A inovação não está limitada a grandes empresas. Assim como as empresas multinacionais (EMNs), PMEs também podem inovar e obter bons resultados mediante a prática de atividades inovadoras, buscando diferenciar a produção (inovação de produto) e/ou reduzir custos e melhorar a produção (inovação de processo). Isso, porque a inovação (de produto ou de processo) pode trazer maiores ganhos para empresas inovadoras (KOTABE et al., 2002). Além disso, a atividade em P&D desenvolvida por PMEs implica uma relação positiva com o seu desempenho (incluindo a atividade exportadora) e isso se deve ao conhecimento/entendimento de que PMEs que investem mais pesadamente em P&D obtêm maiores ganhos em lucratividade (CHIAO & YANG, 2011).

Ainda segundo *Tidd* e outros (1997), pesquisas com empresas de pequeno e médio porte, realizadas nas décadas anteriores (e inclusive) a de 1990, enfatizam propensão ordinária direcionada para a adoção de inovação de produto mais do que inovação de processo. E, segundo esses autores (loc. cit.), as PMEs também evitam produção destinada a mercados de massa, mas voltam a atenção para mercados de nichos de produtos e, para poder atender os mercados, isto é, satisfazer-lhes as demandas, o caminho tem sido a formação de parcerias e alianças com organizações externas. E isso também é inovação, ou seja, inovação organizacional (TIGRE, 2006).

Quando, porém, a discussão sobre o assunto se restringe ao Brasil, *grosso modo*, aponta-se que a menor das inovações realizadas por empresas brasileiras é a inovação de produto, mesmo sabendo que a inovação de processo, demais de outros passos por ela exigidos, inclui a aquisição de equipamentos tecnologicamente mais avançados, que mudam tecnicamente o atual processo de produção da empresa (DE NEGRI et al., 2006). Contudo, cabe a ressalva feita por *Tidd* e outros (1997) quanto à falta de garantia para o sucesso empresarial, pelo simples fato da empresa ter se voltado à busca por novas tecnologias/inovações para satisfazer necessidades, mesmo havendo o entendimento de que essas são portadoras de vantagens competitivas e que oferecem defesas para a manutenção de posições estratégicas. Portanto, apenas a utilização de novas tecnologias/inovações não garante o sucesso da internacionalização da empresa.

Devido a esse entendimento, *Tidd* e outros (1997) afirmam que a tendência à formação de alianças ou colaborações deve ser considerada quando a empresa pretende enveredar no desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos e processos. E, relativamente aos possíveis tipos de colaboração que podem ser incluídos em o planejamento estratégico da empresa, esses autores (loc. cit.) apontam os seguintes (alguns já antes mencionados): alianças estratégicas; consórcios; *joint ventures*; licenciamento de tecnologia; e subcontratação.

A empresa exportadora, como a própria denominação indica, destina pelo menos parte de sua produção ao mercado externo. A exportação de um determinado produto constitui-se em uma forma de prolongar sua permanência no mercado, isto é, de prolongar seu ciclo de vida (VERNON, 1979). Demais, é necessário que a produção destinada ao exterior procure diferenciar-se de produtos concorrentes ou bens similares existentes nos mercados. A razão disso deve-se, segundo *Fatehi* (1996), porque o ciclo de vida dos produtos tem sido encurtado por causa da constante utilização de tecnologias mais avançadas, o que os tornam (ou a maioria deles) obsoletos muito rapidamente.

Quando a empresa transfere a produção para outro país (ocasião em que ela passa a sofrer ali o ônus de ser estrangeira - *liability of foreignness*), o caminho para conquistar e manter a demanda de mercados externos e prolongar o ciclo de vida de seus produtos está em diferenciá-los de bens similares produzidos ou negociados localmente. Esse fato tem sua lógica, uma vez que a evolução tecnológica tem acelerado o ciclo de vida dos produtos. Destarte, a maioria deles (reitera-se) se torna obsoleta, alguns anos após a introdução. Além disso, o mundo tornou-se um mercado integrado que requer customização em massa de produtos para atender às necessidades individuais (FATEHI, 1996).

Nesse sentido, *Tidd* e outros (1997) afirmam que a diferenciação do produto é uma maneira eficiente para a empresa enfrentar a competição de mercado, especialmente quando a tecnologia utilizada pelos concorrentes, nos mais diversos mercados, é similar. Nesse caso, a diferenciação do produto, além de se tornar uma estratégia competitiva, passa a ser meio de mensuração do grau de distinção entre os competidores dentro de um mercado específico.

A diferenciação de produtos e marcas parece ser a vantagem competitiva usualmente utilizada no processo de internacionalização, uma vez que raramente essa vantagem para as PMEs resulta de economias de escala, ou da oferta da produção a preços abaixo dos praticados pelos concorrentes. Portanto, não importa o país em que os bens são produzidos ou ofertados, quando os

competidores fazem uso de tecnologias semelhantes, a diferenciação entre os produtos e marcas é o que os distingue uns dos outros e possibilita a mensuração de tal distinção.

Há duas maneiras básicas para se promover a diferenciação da produção: (1) por meio de inovação; e (2) pelo uso de *know-how*. Entende-se por *know-how* a capacidade e os recursos detidos particularmente por uma firma, sendo esses a origem da vantagem competitiva. Tal entendimento tem sido enfatizado pelos proponentes da *resource-based view* – RBV (DYER; SINGH, 1998).

Ora, enquanto por um lado, a inovação perde o caráter de vantagem competitiva com o passar do tempo, isto é, à medida que passa a ser copiada; por outro lado, o *know-how*, por ser uma capacidade ou um conhecimento particular e mais difícil de ser imitado, até pode conduzir a empresa a uma posição de monopólio, preservando a vantagem competitiva.

Dois são os tipos de diferenciação de produtos: vertical e horizontal. Diz-se que a diferenciação é vertical quando ela se reflete na qualidade do produto (CHAMBERLIN, 1933) e horizontal, quando a diferenciação se relaciona com a capacidade dos produtos para satisfazer necessidades (LANCASTER, 1978).

Certamente, a busca da empresa por novas tecnologias/inovações com vistas ao prolongamento do ciclo de vida do produto também visa a atender duas pressões inerentes ao processo de internacionalização da firma: por um lado, pressões para minimizar custos unitários; por outro lado, pressões para diferenciar a oferta de produtos e/ou a estratégia de *marketing*, a fim de adequá-los ao gosto dos mercados externos (HILL, 2010).

Inovar ou não inovar não é mais uma questão opcional para a empresa (seja ela de porte grande, médio ou pequeno) questionar a decisão entre os prós e os contras dessa ação, mas trata-se de questão decisiva para sua sobrevivência. Até porque, “na verdade, a capacidade de inovar não é privilégio de alguns iluminados, podendo manifestar-se de várias maneiras e nos mais diversos

contextos” (SMRECSÁNYI, 2002, p. 201), sendo a prática e o uso de inovações de forma continuada o que leva a empresa a diferenciar a produção, tornando-se um fator que pode implicar o sucesso da própria internacionalização.

Porter (1990; 1999) concorda com a ideia de que inovações podem ser imitadas, razão porque a empresa líder de um setor precisa desenvolver inovações continuamente para manter-se na dianteira de seus rivais, tendo sempre presente que

A diferenciação de produtos exige intensa atividade de P&D, ações de inteligência competitiva / inteligência tecnológica, colaboração com universidades e institutos de pesquisa, proteção de patentes e recursos humanos qualificados, configurando uma estratégia tecnológica ofensiva, cujo objetivo é alcançar a liderança técnica e de mercado, antecipando-se aos concorrentes na introdução de novos produtos. (STAL, 2010, p. 125).

Cabe finalmente lembrar, que, um país é mais ou menos competitivo a depender da capacidade de sua indústria para inovar e promover melhorias. Pois, para conquistar vantagens frente aos melhores concorrentes mundiais, as empresas precisam enfrentar e superar pressões e desafios. Contribuem para o alcance de posicionamento superior os seguintes fatores: ameaça de rivais domésticos poderosos; grupo de fornecedores nacionais agressivos; e clientela local exigente (PORTER, 1999).

Outro embasamento teórico, de cunho econômico, a dar sustentação à motivação da empresa para a própria internacionalização é conhecido como Teoria dos Mercados Imperfeitos ou das Imperfeições dos Mercados, a ser tratada no próximo tópico.

2.3 Imperfeições dos mercados

○ comportamento da empresa voltado à decisão de se internacionalizar, em parte, deve-se ao conhecimento acerca das imperfeições dos mercados e do seu aproveitamento, pelo qual a empresa se empreende na busca ou construção de oportunidades negociais para inserir-se em diferentes mercados.

Na Teoria dos Mercados Imperfeitos fundamenta-se a existência da variedade de produção nos diversos países, calcada em disponibilidade vantajosa e no uso eficiente dos recursos de que eles dispõem e que, não sendo facilmente transferíveis, determinam a competência de cada país (LALL, 2005). Quanto ao aproveitamento da disponibilidade dos recursos não transferíveis, sabe-se que esses podem promover a expansão da produção e a redução dos custos para produzir. E isso propicia a exportação e a demanda externa da produção.

Madura (2011) resume a Teoria dos Mercados Imperfeitos ao afirmar que, se os mercados fossem perfeitos, os fatores de produção (exceto terra) seriam móveis e livremente transferíveis, pois a mobilidade irrestrita de fatores cria igualdade nos custos e retornos e retira a vantagem comparativa dos custos e a justificativa para o comércio e investimentos internacionais. No entanto, esse autor (loc. cit.) acrescenta que o mundo real sofre de condições de mercado imperfeitas; daí, serem os fatores de produção um tanto imóveis e, uma vez que os mercados são "imperfeitos" no que tange aos vários recursos utilizados na produção, as empresas muitas vezes se capitalizam com recursos de um país estrangeiro. Sendo assim, mercados imperfeitos fornecem um incentivo para as empresas ir à procura de oportunidades no exterior.

Tem-se ciência de que os fundamentos da teoria dos mercados imperfeitos não respondem satisfatoriamente questões que persistem desde a época de *Ricardo*: "porque os países trocam mercadorias?" ou "quais são os efeitos do

comércio internacional?” E isso tem sido assim porque, sendo ela uma teoria convencional, explica o comércio internacional baseada apenas nas diferenças entre os países, especialmente as diferenças relacionadas com as relativas dotações dos fatores de produção (HELPMAN; KRUGMAN, 1985).

Para Seabra (2002,p. 6-7), todavia, são as imperfeições dos mercados que criam “vantagens [...] a nível comercial, tecnológico, ou outros, [...] permitindo assim a sua exploração em mercados externos”. No entanto, por tratar-se de ação dispendiosa, a empresa só decide investir no exterior quando, além de deter posição de liderança, as possibilidades de elevar esse posicionamento estão esgotadas no mercado doméstico. E, nesse caso, os custos de transação precisam ser avaliados (ZHAO; DECKER, 2004).

No entanto, para *Helpman e Krugman* (loc. cit.) há outras razões¹³ (não apreciadas neste estudo por não serem seu foco específico), que explicam melhor importantes aspectos da economia internacional, e.g.: os retornos crescentes. Na verdade, nessa breve abordagem sobre a teoria dos mercados imperfeitos, o que vale ser ressaltado são a importância e a consequência que lhe são atribuídas por ambos os autores (loc. cit.):

*[...] Even if differences in factors rewards and technology do not create an incentive for specialization and trade, the advantages of large-scale production will still lead countries to specialize and trade with one another. [...] Finally, the experience of trade liberalizations that produce all-round gains without significant resource reallocation is not all paradoxical in a world characterized by increasing returns, where intraindustry specialization and trade may produce gains in efficiency through an increased scale of production.*¹⁴ (HELPMAN; KRUGMAN, 1985, p. 3-4).

¹³ Para aprofundamento acerca das razões apontadas, ver: HELPMAN, E.; KRUGMAN, P. R. *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition and the International Economy*. Cambridge: M.I.T, 1985.

¹⁴ Mesmo se as diferenças nos fatores de recompensas e de tecnologia não criarem um incentivo à especialização e ao comércio internacional, as vantagens da produção em larga escala ainda assim conduzirão os países à especialização e às trocas uns com os outros. [...] Finalmente, a experiência com liberalizações do comércio internacional produtoras de múltiplos ganhos sem alocação significativa de

Demais, as imperfeições dos mercados são responsáveis pela criação de vantagens em níveis distintos. Essas vantagens, por sua vez, estimulam a empresa a perseguir resultados cada vez maiores.

Destarte, cabe ressaltar que as imperfeições dos mercados, isolada ou associada a outras teorias, implicam ações comportamentais mais sofisticadas e arriscadas, que são assumidas pela empresa visando ao cumprimento da decisão de se internacionalizar. A apreciação (interpretação) desses comportamentos organizacionais tem resultado na elaboração de outras teorias da internacionalização da firma, a exemplo da teoria do poder de mercado (HYMER, 1960; 1983), teoria da internalização (COASE, 1937; BUCKLEY; CASSON, 1976; 1979; KRUGMAN; 1985), teoria dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1979, 1981), paradigma eclético (DUNNING, 1988) e teoria do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966; ADLER; GHADAR, 1990), cuja aplicabilidade prática se dá em processos de inserção global de grandes empresas (multinacionais ou transnacionais). Fogem, portanto, do escopo deste estudo, cujo foco são empresas de pequeno e médio porte. No entanto, essas teorias constam do Quadro 1, apenas com o fito de mostrar diferentes vias ou possibilidades para a ocorrência da inserção internacional da empresa e, ao mesmo tempo, ressaltar quão ou quantos possíveis benefícios o fenômeno da internacionalização pode trazer às empresas em geral (HYMER, 1976; VERNON, 1966). Também, porque essas teorias privilegiam aspectos econômicos relacionados com o fenômeno da internacionalização da firma e, desse modo, contrastam com os aspectos comportamentais privilegiados no Modelo de Uppsala, que também são o propósito desta pesquisa, conforme menção anterior.

Ora, diante de um cenário em que se preveem modos diversos de internacionalização da empresa, eis que surge um modelo tentando sistematizar as condições do processo de inserção global da firma – o Modelo de *Uppsala*. Nele (reitera-se), o foco recai no processo decisório, resultante de aspectos

recursos não é absolutamente paradoxal em um mundo caracterizado por retornos crescentes, onde a especialização intraindústria e o comércio internacional podem produzir ganhos em eficiência através de um aumento na escala de produção. (Tradução nossa).

comportamentais da empresa. Sendo assim, o Modelo de *Uppsala* enfatiza a influência do conjunto das decisões incrementais tomadas pela empresa, bem como a importância da participação da firma em redes (*networking*) para se obter êxito no processo de internacionalização.

2.4 Referencial Teórico: Modelo de *Uppsala*

Neste tópico são apresentadas características do Modelo de *Uppsala*, defesas ou concordâncias (constatação de características) e críticas de pesquisadores ao modelo e a consequente “revisita” (pós-crítica) feita pelos próprios autores ao modelo e o que dela resultou. Diferentemente das demais teorias aqui mencionadas, cujos fatores privilegiados têm o foco direcionado para aspectos econômicos, o Modelo de *Uppsala* privilegia aspectos comportamentais na gestão da empresa. Daí, a condição de referencial teórico que este estudo lhe confere.

2.4.1 Modelo de *Uppsala*: características originais

O modelo de *Uppsala* assenta-se basicamente em decisões da firma ligadas ao seu comprometimento com os mercados e no conhecimento próprio de suas atividades cotidianas e dos mercados-alvo. Entende-se por comprometimento a quantidade de recursos e o grau de interesse que a firma tem com relação a determinado mercado, no qual pretende se inserir (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Ao analisar a internacionalização de quatro empresas escandinavas do ramo de engenharia – *Atlas Copco*, *Facit*, *Sandvik* e *Volvo* –, tendo anteriormente analisado a expansão global de uma empresa do ramo farmacêutico – a *Pharmacia* –, Johanson e Vahlne (1977) constataram que os processos de internacionalização dessas firmas aconteceram de modo incremental, mas sem

definir o grau de rigidez no desenrolar do comportamento. Daí, a impossibilidade de se estabelecer uma espécie de padrão. Verificaram também, que a questão relacionada com as etapas incrementais advinha do aprendizado adquirido pelas empresas de como se relacionarem com os mercados externos para os quais pretendiam e passaram a exportar ou até para onde transferiram a produção, comprometendo-se com o(s) novo(s) mercado(s).

Esses autores (loc. cit.) ligaram o mecanismo básico da internacionalização previsto no modelo – gradualismo ou processo incremental - a aspectos circunstanciais (*state aspects*) e mutáveis (*change aspects*) envolvidos no processo. Os primeiros aspectos são o conhecimento das operações e dos mercados estrangeiros (*market knowledge*) e os recursos comprometidos com esses mercados (*market commitment*). Os aspectos mutáveis referem-se às decisões para comprometer recursos e o desempenho corrente das atividades do negócio da empresa. Os primeiros aspectos influenciam os segundos, que, por seu turno, influenciam os primeiros (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Originalmente, o Modelo de *Uppsala* evidenciava algumas características determinantes para o desenvolvimento do processo de internacionalização da firma, com as quais outros pesquisadores concordam ou comprovaram, tais como:

- a) a empresa se internacionaliza mediante processo lastreado na aprendizagem sobre os mercados estrangeiros (TREVISAN, 2008) e mediante comprometimentos crescentes com esses mercados (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2005), sendo a falta de conhecimento um empecilho à internacionalização (JOHANSON; VALHNE, 1977);
- b) a empresa escolhe os novos mercados de modo sequencial e de acordo com a percepção de proximidade deles com o seu mercado doméstico (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2005); e
- c) a utilização de uma abordagem evolutiva no processo de internacionalização reduz os riscos da empresa (JOHANSON; VALHNE, 1977; HANSSON et al., 2004).

De acordo com o Modelo de *Uppsala*, os estágios ou cadeia de estabelecimento (*establishment chain*) desse aprendizado são iniciados a partir de exportações esporádicas (*no regular export*), progredindo para exportações mais frequentes agenciadas por representantes independentes (*independent representatives*), que procuram compradores externos para os produtos das empresas por eles representadas. Num terceiro estágio, a empresa exportadora abre seu próprio escritório comercial (*sales subsidiary*), em um ou em vários países estrangeiros. E a última etapa do processo incremental – produção (*production*) -, nem sempre utilizada por todas as exportadoras, mas por um número limitado delas, fica determinada quando a empresa decide implantar unidade(s) produtiva(s) em outro(s) país(s) (JOHANSON; VALHNE, 1977).

2.4.2 Distância psíquica e outras constatações empíricas de características do Modelo de *Uppsala*

Outros pesquisadores confirmaram características do Modelo de *Uppsala*. Por exemplo, *Larimo* (2003), que, ao estudar o processo de internacionalização de duas empresas finlandesas, apontou uma sequência semelhante à verificada por *Johanson e Vahlne* (1977) no desenvolvimento desse processo e sintetizou-a da seguinte forma: (1) as empresas adquirem experiência no mercado doméstico antes de partirem em busca de mercados externos; (2) iniciam operações internacionais com países mais próximos do ponto de vista cultural e geográfico para, em passos subsequentes, se envolverem em operações externas com países cultural e geograficamente mais distantes; e (3) passam a fazer, primeiramente, uso de exportação tradicional para, em seguida, se movimentarem de forma gradual por meio do uso de outros modos operacionais mais intensos e exigentes, como o estabelecimento de subsidiárias de vendas (LARIMO, 2003).

Ainda, segundo *Larimo* (loc. cit.), é possível para uma empresa começar suas vendas externas a partir de exportações esporádicas e depois evoluir para exportações regulares. Essa é uma constatação verificada anteriormente pelos

autores do Modelo de *Uppsala*, segundo os quais o processo de internacionalização (*ut supra*) é entendido como uma via de investimentos incrementais a influenciar a decisão da empresa dirigida à própria internacionalização, cujo curso pode partir do agenciamento internacional para o exercício de atividade exportadora direta e dessa prosseguir, podendo até chegar ao estabelecimento de subsidiárias no exterior, visando à: ampliação de canais de exportação; produção menos refinada; e montagem simplificada, além de outros passos envolvendo integração plena com base no crescimento do mercado e capacidade para aprender com e nos novos mercados (JOHANSON; VAHLNE, 1977; LARIMO, 2003).

Corroborando com essa *rationale* a análise de Chiao e Yang (2011) a respeito da sigmóide proposta por vários pesquisadores para definir a relação entre internacionalização e o desempenho da empresa. O percurso da sigmóide é dividido em quatro estágios (*preliminary stage, early stage, mid-stage e late stage*), caracterizado pela alternância na inclinação da curva: positiva→negativa→positiva→negativa (nessa sequência a partir do primeiro estágio, devido a fatores que ocorrem em cada um deles).

Os dois autores (*loc. cit.*) concluíram, que, em economias de industrialização recente (EIRs), PMEs internacionalizadas cedo cobrem apenas os dois primeiros estágios da sigmóide, os quais focam, respectivamente, a exportação indireta (estágio I, onde a inclinação da curva é positiva devido aos benefícios inerentes à exportação indireta) e exportação direta (estágio II, com inclinação negativa da curva, em consequência dos custos de: comunicação e coordenação da exportação direta; sujeição a suscetibilidades por ser a firma uma estrangeira atuando em mercados externos – *liability of foreignness*; aprendizagem inicial sobre custos de IDE; insuficientes economias de escala; e elevação dos custos devido à mudança no modo de internacionalização).

Valorizada no processo de internacionalização, para *Johanson e Vahlne* (1977), distância psíquica¹⁵ é o conjunto de fatores que dificultam o entendimento dos mercados estrangeiros, mas ao mesmo tempo possibilitam indicar menor ou maior proximidade entre os mercados externos e o mercado doméstico. A distância psíquica é ressaltada na versão original do Modelo de *Uppsala* (1977) em seus vários aspectos (fatores): culturais; proximidade geográfica entre o país exportador e o importador; religiosos; comércio pré-existente; linguísticos; relações diplomáticas; origem da população; herança de colonização etc.

(Cabe lembrar que as empresas analisadas pelos autores do Modelo de *Uppsala* (1997) e também por Larimo (2003) estão domiciliadas na Europa, onde as circunstâncias de mercado, de posicionamento geográfico, de consumo e econômico-financeiras são diferentes das encontradas no Brasil, América do Sul e América Latina, em geral.)

Esses fatores respaldam a escolha da firma por países compradores de seus produtos, ou do destino para onde pretende transferir a produção, estando ciente de que menores distâncias favorecem as decisões. Todavia, segundo *Hemais e Hilal* (2004), o desconhecimento de outros mercados pela falta de informação pode instaurar o processo de internacionalização gradual da empresa para mercados “distantes”. Aqui se tem uma primeira divergência ou leve discordância do Modelo de *Uppsala*; outras serão inframencionadas.

Essa distância tem quatro dimensões: (1) cultural; (2) administrativa; (3) geográfica; (4) e econômica (CAGE) e a falta de apurada avaliação dessas dimensões pode custar o insucesso da entrada da empresa em um mercado específico, afirma *Ghemawat* (2001). Isso porque, para esse autor e conforme

¹⁵ Outras definições de distância psíquica são: “*the extent to which top-management perceives the degree to which a set of factors prevents or disturbs information flow between firms and foreign markets*” (KUJO; FANG, 2009, p. 87); “*factors preventing or disturbing firm learning about and understanding of a foreign environment*” (NORDSTROM; VALHNE, 1994, p. 42); “*a firm’s degree of uncertainty about a foreign market resulting from cultural differences and other business difficulties that present barriers to learning about the market and operating there.*” (O’ GRADY; LANE, 1996, p. 330); “*a consequence of a number of inter-related factors, of which, perception is a major determinant*” (SWIFT, 1999, p. 182); “*the distance between the home market and a foreign market, resulting from the perception of both cultural and business differences*” (EVANS; MAVONDO, 2002, p. 517).

prevê o Modelo de *Uppsala*, exportações para países psiquicamente próximos garantem mais o sucesso da expansão global da empresa.

Portanto, contrariando os defensores do esmaecimento da importância da distância psíquica para o processo de internacionalização da empresa devido ao fenômeno da globalização e avanço das tecnologias de informação, *Ghemawat* (2001, p. 138) se posiciona enfaticamente a seu favor:

*Much has been made of the death of distance in recent years. It's been argued that information technologies and, in particular, global communications are shrinking the world, turning it into a small and relatively homogeneous place. But when it comes to business, that's not only an incorrect assumption, it's a dangerous one. Distance still matters, and companies must explicitly and thoroughly account for it when they make decisions about global expansion.*¹⁶

Para *Porter* (1999), a geração e a manutenção da vantagem competitiva acontecem por meio de um processo localizado. Já o sucesso competitivo advém da contribuição das diferenças nos valores nacionais apresentadas por fatores, tais como: cultura; estruturas econômicas; instituições; e história.

Reforçando esse argumento, ao se referir ao modelo “diamante” proposto por *Porter* (1999) como meio determinante de vantagem local, *Kuo e Fang* (2009) mencionam a “coisa local” (*local thing*, conforme a própria colocação de *Porter*) como sendo um fator de suma importância para a empresa competir globalmente. Porém, também chamam a atenção para a idêntica importância da qual a distância psíquica é detentora, ou seja, se a localização (ou posicionamento) do país anfitrião ainda é significativa, do mesmo modo é a distância entre o país de origem

¹⁶ Muito tem sido dito acerca da morte da distância nos últimos anos. Argumenta-se que as tecnologias da informação e, em particular, as comunicações globais estão fazendo o mundo encolher, tornando-o um lugar pequeno e relativamente homogêneo. Todavia, no que diz respeito a negócios, isso não é apenas uma suposição incorreta, mas perigosa. A distância ainda significa muito, e as empresas precisam, explicita e radicalmente, se preocupar com ela quando tomam decisões relacionadas com a expansão global. (**Tradução nossa**).

da empresa e o país anfitrião (mercado externo) para o processo de internacionalização da firma (KUROKI; FANG, 2009).

Ainda com relação à distância psíquica, *Chiao e Yang* (2011) informam que a exportação para uma variedade de mercados gera vários benefícios para a firma e um deles é a possibilidade da empresa aumentar o escopo de seus mercados, atingindo economias de escala para seus produtos. E isso acontece quando a empresa passa a focar segmentos de clientes semelhantes em vários países.

Ao assumir tal postura, a empresa pode alavancar suas experiências internacionais de um mercado para outro, quando esses são econômica e culturalmente semelhantes (CHIAO; YANG, 2011). A exportação é, portanto, um meio menos dispendioso para se desenvolver mercados e ainda ajuda determinar o tamanho e a natureza de cada um deles (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Complementando dados sobre a concordância parcial ou total de outros estudiosos com características do Modelo de *Uppsala*, vale destacar as seguintes informações relativas à internacionalização de PMEs norte-americanas e chinesas¹⁷. Com relação às primeiras empresas, de acordo com *Rowden* (2001), algumas delas se inserem globalmente seguindo um processo incremental a partir da importação indireta, podendo chegar, em alguns casos, a se tornarem empresas transnacionais. Outras queimam estágios (*leapfrogging*) por entenderem, que, para manter a competitividade precisam buscar no exterior não apenas mercados potenciais, mas também fontes de mão de obra e de matéria prima de alta qualidade, porém, mais baratas (ROWDEN, 2001). Nessa hipótese, o processo de internacionalização da firma se distancia do previsto pelo Modelo de *Uppsala*.

Com relação às empresas chinesas, a *Touwai China Newsletter* (2006) informa que o modo mais eficiente utilizado por PMEs chinesas para se internacionalizar tem sido o acesso a redes (*networks*) estrangeiras de distribuição

¹⁷ Segundo a *Touwai China Newsletter*, Fall 2006, v. 1 (2), o número de PMEs chinesas era 776.600, no primeiro semestre/2006 (dados mais atualizados não foram encontrados).

e vendas, sendo essa a via utilizada principalmente por fabricantes de produtos de alta tecnologia detentoras de patentes chinesas, que exportam para os Estados Unidos. Nesse caso, o processo de inserção global da empresa foge das características-chave originais do Modelo de *Uppsala*.

Outro motivo que leva as PMEs chinesas a vender para o exterior são os incentivos financeiros governamentais dados para esse fim, cujo total de empréstimos concedidos no primeiro semestre de 2006 atingiu um montante equivalente a US\$ 326 bilhões (TOUWAI CHINA NEWSLETTER, 2006) e, segundo o site *UHy - The network for doing business (2013)*, as PMEs contribuem com 60% da produção industrial chinesa e criam 80% dos postos de trabalho na China. Por seu turno, as PMEs norte-americanas contam com o apoio governamental primordialmente através de duas instituições, cujo fomento à internacionalização da firma nacional é uma das funções principais: a *U.S. Small Business Association* e o *Export-Import Bank (Exim Bank)*.

2.4.3 Discordâncias e críticas ao Modelo de *Uppsala*

Apesar das constatações empíricas do Modelo de *Uppsala* quanto ao modo incremental seguido no decorrer do processo de internacionalização das empresas então analisadas, o modelo tem sido alvo de várias críticas e discordâncias desde a sua criação. Segundo *Rezende (2004)*, algumas dessas críticas apontam trajetórias de internacionalização não condizentes com a visão do gradualismo, as quais têm sido utilizadas por empresas para inserir-se em mercados estrangeiros; outras se referem à obsolescência do modelo, dado ter ele sido elaborado em uma época diferente da atual (naquela, o ambiente competitivo era menos turbulento), ou ainda enfatizam a limitação do modelo ao contexto sueco, fato que explica mal a internacionalização de algumas empresas em outros países.

Analogamente, ao comparar os dados da internacionalização de firmas do setor de Internet com alguns elementos básicos do Modelo de *Uppsala* (1977), *Forsgren e Hagström* (2005, p. 1) chegaram às seguintes conclusões:

*First, incremental behavior does not seem to be of major concern for our Internet-related firms, at least not in comparison with factors related to first-mover-advantage or following-the-herd behavior. Second, other stake holders than those included in the Uppsala model seemed to have a profound influence on the studied firms, forcing them to go abroad much faster than the model would predict. Third, related to the former point, the existence of an explicit and active internationalization strategy was observed among the firms, not fully in line with the reactive and adaptive firm behavior in the Uppsala model. Fourth, our analysis of the Internet-related firms also indicates that the managerial implications of the Uppsala model is maybe more relevant than was originally intended.*¹⁸

De acordo com *Rezende* (2002), a questão relacionada com o gradualismo é controversa. Sendo assim, ele faz uma proposição aparentemente paradoxal, pela qual se deve considerar a existência de uma simultaneidade nos processos de internacionalização, ou seja, sendo esses graduais e descontínuos ao mesmo tempo.

A controvérsia se levantou porque, embora o Modelo de *Uppsala* insistisse na existência de gradualismo no processo de inserção global da empresa, outros pesquisadores (*BENITO; WELCH, 1997; REZENDE, 2002; FORSGREN; HAGSTRÖM, 2005*) apontavam a internacionalização da firma como sendo um processo de ocorrência descontínua ou ainda, conforme *Petersen e Welch* (2002),

¹⁸ Em primeiro lugar, o comportamento incremental não parece ser de grande importância para as empresas do ramo de Internet, pelo menos não em comparação com fatores relacionados à vantagem de primeiro movente ou ao comportamento de seguir o rebanho. Em segundo, outros elementos essenciais mais do que os incluídos no Modelo de *Uppsala* parecem influenciar mais profundamente as empresas estudadas, fazendo com que se inserissem externamente mais rápido do que o previsto pelo modelo. Em terceiro, relacionada com a última questão, observou-se entre as empresas a existência de uma estratégia de internacionalização explícita e ativa não completamente alinhada com o comportamento reativo e adaptativo da empresa, conforme prevê o Modelo de *Uppsala*. Em quarto, nossa análise das empresas do ramo de Internet também indica que as implicações gerenciais do Modelo de *Uppsala* talvez sejam mais relevantes do que estava previsto inicialmente. **(Tradução nossa)**.

uma combinação de modos, que podem não estar relacionados, ou estar segmentados, ou ser complementares, ou ainda ser competidores entre si.

Complementando a argumentação crítica, de acordo com *Scarborough* e *Zimmerer* (1996), no caso da não adoção de um modelo evolutivo neoclássico de internacionalização a exemplo do Modelo de *Uppsala*, algumas PMEs norte-americanas inserem-se no mercado internacional valendo-se de uma ou mais das seguintes estratégias: exportação intermediada ou indireta; exportação direta; escambo (*bartering* e *countertrading*); licenciamento (*foreign licensing*); sistema de franquias (*franchising*); formação de *joint ventures*; e/ou abertura de estabelecimento(s) no exterior.

Bartering é a troca de mercadorias e serviços sem o uso de dinheiro. Identicamente, *countertrading* significa a troca de mercadorias e serviços por outras mercadorias e serviços, podendo, todavia, se valer de um meio de valoração monetária (e.g.: moeda escritural) para fins contábeis. Os acordos bilaterais existentes até pouco tempo atrás entre o Brasil e alguns países do leste europeu (ex-Alemanha Oriental, Bulgária, Hungria e Polônia) são exemplos de *countertrading*. Os bancos centrais desses países utilizavam uma moeda escritural – o dólar *clearing* – para fins de escrituração e controle contábil, cuja paridade cambial era igual (ao par) ao dólar dos Estados Unidos (CL\$ 1,00 = US\$ 1,00). Nas transações comerciais entre o Brasil e esses países e vice-versa, as empresas envolvidas faturavam as mercadorias e serviços em US dólares e se ressarciam junto a seus bancos centrais pelo contravalor em moeda nacional. No caso de o acordo ser denunciado (rescindido), por meio de operação algébrica relacionada com o comércio exterior entre os dois países - exportações brasileiras para o país do acordo (E) menos importações brasileiras do país do acordo (I) -, apuravam-se o país devedor e o credor. Em tese, aquele deveria pagar a este o valor do saldo devedor em dólar dos Estados Unidos.

Franchising é um conceito de *marketing*, não sendo, portanto, um negócio por si mesmo, mas um modo de se fazer negócio. Segundo o *Franchise Council of*

Australia (2013), trata-se de uma relação comercial, pela qual o proprietário da empresa fornecedora do produto ou serviço – o franqueador – concede a diferentes e independentes indivíduos - os franqueados – o direito de vender/distribuir seus produtos ou serviços, utilizando sua marca.

Joint venture é um acordo estratégico entre empresas de mesma ou diferente nacionalidade, que se unem para desenvolver um novo empreendimento, em geral, por tempo determinado. Diferente da *joint venture* é o licenciamento internacional (*foreign licensing*), que é um contrato em que uma firma estrangeira consente que outra possa produzir ou vender seus produtos, ou usar sua marca, patente ou seu específico processo de fabricação, dentro de uma área geograficamente delimitada. O contrato estipula o *royalty* ou outra forma de compensação a ser pago pelo licenciado ao licenciador.

2.4.4 O Modelo de *Uppsala* “revisitado”: enriquecimento, ganhos práticos e teóricos

Referindo-se ao Modelo de *Uppsala* original, *Johanson e Vahlne* (2009) admitiram ter negligenciado aspectos, que estudos mais recentes têm enfatizado. É o caso, por exemplo, da pouca ou nenhuma atenção dada às estratégias baseadas em custo e diferenciação. As primeiras melhoram e intensificam o desempenho da atividade exportadora nos mercados de países desenvolvidos, enquanto que as estratégias envolvendo diferenciação melhoram o mesmo desempenho em países em desenvolvimento. (AULAKH, 2000).

Muito embora tenham tido ciência de ocorrência de quebra/salto (celeridade interrompendo o gradualismo – *leapfrogging*) em processos de internacionalização de firmas, somente após o surgimento de críticas ao Modelo de *Uppsala* é que seus autores tomaram a decisão de “revisitá-lo”. Isso ocorreu em 2009, com a atenção voltada às considerações divergentes, das quais algumas delas foram devidamente apropriadas. É o caso da abordagem acerca da relevância do papel das redes (*networks*) no processo de internacionalização da empresa. Ou seja, o

quanto as relações de rede impactam a escolha do mercado externo e o modo de como inserir-se nele.

Esse novo olhar sobre a internacionalização da empresa reforça a visão pós-crítica tida por *Johanson e Mattsson* (1988), segundo a qual o relacionamento com fornecedores, mercado e clientes teve sua importância ressaltada, por se tratar de um estímulo promotor da inserção global de empresas.

Por um lado, segundo a contemporânea concepção do Modelo de *Uppsala*, o relacionamento em rede tornou-se importante para o processo de internacionalização da firma, pois, dele resulta a acumulação de conhecimento, construção de confiança e maior comprometimento. Desse modo, agora o modelo admite, que, para o sucesso da internacionalização, exige-se comprometimento recíproco entre a empresa e suas contrapartes. Demais, para os autores do modelo, hoje em dia, a entrada da empresa em mercados externos não deve ser analisada apenas como uma decisão sobre o modo de inserção, mas como um processo de construção de posicionamento em uma rede pertencente a um mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Por outro lado, a partir da compreensão de que parceiros de relacionamento são indiretamente fontes relevantes de informação negocial sobre seus próprios parceiros e sobre atores mais distantes na rede, atualmente, *Johanson e Vahlne* (2009) veem a empresa como uma entidade de negócio voltada, primeiramente, para atividades de troca, sendo essa um aspecto que distingue a empresa mais do que a produção. Até porque o valor da produção é entendido como advento oriundo da troca.

Destarte, *Johanson e Vahlne* (2009) passaram a admitir que a inserção internacional da empresa, ora, requer que ela esteja inserida em uma ou mais redes (*networks*); isso, porque o ambiente empresarial compõe-se de redes e os relacionamentos mantidos nesse ambiente implicam aprendizagem, construção de confiança, desenvolvimento de comprometimento, identificação e exploração de oportunidades.

Entende-se por *network* um conjunto de atores - pessoas, grupos, organizações, conceitos etc. (muitas vezes chamados de “nós”) ligados por um conjunto de laços, e.g.: uso de conhecimento; empreendedorismo; inovação; maximização de lucro; integração vertical etc. (BORGATTI; FOSTER, 2003). E as redes (*networks*) são construídas quando os “entes” (organizações ou seres humanos) interagem (SALANCIK, 1995). Daí que, quando muitos “entes” estão envolvidos, a estrutura resultante pode ser analisada e o resultado é o fornecimento de fatos sobre os “entes” ou as redes (SALANCIK, 1995).

Seguindo essa linha de entendimento, *Barbosa* e outros (2005) propõem que a perspectiva de relacionamentos em rede (*networking*) seja uma base para o desenvolvimento teórico sobre a inserção global de pequenas e médias empresas.

No que diz respeito à aprendizagem, ela passou a ser vista como um fator capaz de tornar possível o desenvolvimento de operações internacionais. Todavia, cabe lembrar, que um dos pontos constante do Modelo de *Uppsala* original e que foi mantido concerne ao conhecimento experiencial, visto que seus autores (2009) mantêm o entendimento de que a experiência adquirida no país de origem sobre o negócio em si (incluindo as necessidades e gostos dos clientes), aliada à aprendizagem experiencial sobre o mesmo negócio adquirida em país(s) estrangeiro(s), é essencial para o processo de internacionalização da empresa, bem como a fortalece para enfrentar rivais no mercado doméstico, principalmente os concorrentes forâneos; até porque esses carregam o ônus de serem estrangeiros (*liability of foreignness*).

Desse modo, a aprendizagem experiencial também passou a ser vista como um fator capaz de tornar possível o desenvolvimento de operações internacionais. Demais, o conhecimento experiencial é enfaticamente apontado por *Blomstermo* e *Sharma* (2003 apud REZENDE, 2006) como alicerce para a empresa decidir se internacionalizar, apesar das críticas acerca do exagero que alguns pesquisadores relacionam a seu respeito.

Ora, do ponto de vista empírico, o Modelo de *Uppsala* “original” foi criticado e não poderia ser diferente; até porque, conforme menção anterior, o então ambiente competitivo internacional era menos turbulento que o atual (REZENDE, 2004). Portanto, as características-chave apontadas na construção original do modelo já não mais explicam suficientemente o comportamento atual das empresas ou a nova realidade.

Assim, levando-se em conta as racionabilidades apontadas sobre o Modelo de *Uppsala*, observa-se a sua evolução a partir do acatamento de considerações tidas empiricamente como importantes para a internacionalização da firma. Por exemplo: a participação da empresa em redes (*networking*). Através delas (as redes) os atores se engajam em uma variedade de relações interempresariais, resultando em aprendizagem ou conhecimento experiencial sobre empreendedorismo internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Desse modo, agora a internacionalização da firma é vista como o resultado de ações da empresa para fortalecer sua posição em uma ou mais redes, isto é, para melhorar e proteger sua posição no mercado. A aprendizagem e o comprometimento da empresa sobre e com os mercados externos, por seu turno, estão fortemente relacionados com a identificação e a exploração de oportunidades, ou seja, com a exploração de nichos de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Em síntese, é possível dizer que, atualmente, o ônus passível de ser carregado pela empresa internacionalizada não seja mais o de ser uma estrangeira (*liability of foreignness*), mas o de não estar engajada em redes (*liability of outsidership*) que lhe permitam a exploração de oportunidades. E isso se tornou a raiz da incerteza mais do que a distância psíquica antes representava (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Deve-se, contudo, salientar que o relacionamento em rede não suprime totalmente a importância da distância psíquica, haja vista a constatação de que quanto maior é essa distância, tanto mais difícil também é a construção de novos

relacionamentos, ou seja, “[t]he greater the impediments, the longer is the distance.”¹⁹ (BREWER, 2007, p. 44).

Quadro 1 – Principais teorias da internacionalização (negócios internacionais) mencionadas nos fundamentos teóricos do estudo

Teoria	Autores (Pesquisadores envolvidos)	Foco (Fatores privilegiados)
Vantagens Absolutas	Adam Smith	Econômicos
Vantagens Comparativas	David Ricardo	Econômicos
Imperfeições dos Mercados	Stephen H. Hymer Charles P. Kindleberger Richard E. Caves	Econômicos
Poder do Mercado	Stephen H. Hymer	Econômicos
Internalização	Ronald Coase Peter J. Buckley Mark Casson Paul R. Krugman	Econômicos
Custos de Transação	Ronald Coase Oliver Williamson	Econômicos
Paradigma Eclético	John H. Dunning	Econômicos
Ciclo de Vida do Produto	Raymond Vernon Nancy J. Adler Fariborz Ghadar	Econômicos
Modelo de Uppsala	Jan Johanson Jan-Erik Vahlne	Comportamentais

Elaboração: Autor

¹⁹ Quanto maiores são os obstáculos, mais longas são as distâncias – **Tradução nossa.**

As teorias e/ou modelos retromencionados apontam razões e modos possíveis para a internacionalização da firma, porém, a decisão de como se internacionalizar é estratégia exclusiva da empresa e depende, segundo *Hill* (2010), de como a organização reage ante as pressões impostas pelo mercado global.

2.5 Pressões externas e racionalidade

Consoante *Hill* (2010), demandas contraditórias resultantes de pressões relacionadas com competição são colocadas para a empresa, isto é: por um lado, pressões para minimizar custos unitários; por outro lado, pressões para diferenciar a oferta de produtos e/ou a estratégia de *marketing* a fim de adequá-los ao gosto dos mercados externos. A adequação resulta do cuidado com a variação que existe “*from country to country in an attempt to accommodate the diverse demands that arise from national differences in consumer tastes and preferences*”.²⁰ (HILL, 2010, p. 386).

Há de se ter sempre em mente e de se levar em conta (conforme menção anterior), que as empresas adquirem vantagens contra os melhores competidores do mundo enfrentando e superando pressões e desafios.

Por um lado, ao fechar a revisão sobre os fundamentos teóricos da internacionalização da empresa, a qual tem sido vista como uma necessidade quase que compulsória nos dias atuais, caracterizados por uma economia majoritariamente capitalista e globalizada, conclui-se trazendo as considerações feitas por *Fatehi* (1996) a esse respeito, afirmando que a internacionalização da firma ou é uma inerente extensão de suas operações comerciais domésticas bem sucedidas, ou uma exigência para a empresa se manter competitiva. Uma ou outra é razão para os países se beneficiarem do comércio internacional,

²⁰ de país para país, numa tentativa de se adequar às diversas demandas oriundas das diferenças nacionais, nos gostos e preferências dos consumidores. (Tradução nossa).

exportando produtos de suas especializações, por terem maior vantagem comparativa, e importando produtos nos quais têm maior desvantagem comparativa.

Por outro lado, o interesse da empresa para atuar em mercados externos e o incentivo governamental que é (ou pode vir a ser) dado a essa pretensão (ambos também apontados por Fatehi, 1996) parecem estar calcados em razão de cunho funcional, isto é, em racionalidade instrumental, que, segundo *Weber* (1968), é voltada à expectativa de obtenção de maiores resultados (*return chasing / auri sacra fames*). Isso, porque a racionalidade funcional é própria da sociedade capitalista, cujo foco está no mercado, diferente da racionalidade dita substantiva - aquela resultante de ações interiores do ser humano, que propõe entendimento (FRANÇA FILHO, 2010). Por conseguinte, a racionalidade funcional é a que parece impulsionar as empresas (independente do estrato a que pertençam) a buscar inserir-se no mercado internacional.

2.6 Incentivos governamentais à exportação brasileira

Independentemente do porte, em geral, as empresas necessitam de apoio para se internacionalizar. Esse advém tanto do setor público, quanto do privado. No entanto, o suporte maior vem de instituições governamentais. Isso, porque os principais incentivos à exportação, ordinariamente, originam-se de políticas públicas relacionadas com o comércio internacional (LALL, 2005).

No Brasil, desde 1990, os incentivos às exportações brasileiras têm incluído medidas de ordem administrativa (e.g.: reestruturação dos órgãos intervenientes no comércio exterior; criação de programa de fomento à exportação em parceria com o setor privado; extensão da modalidade ACC de financiamento aos produtores nacionais de insumos destinados à produção de mercadorias a serem exportadas; reabilitação do seguro de crédito à exportação, representada pela constituição da SBCE); fisco-tributária (isenção de impostos – COFINS, ICMS, IPI, PIS/PASEP – sobre mercadorias a serem exportadas; suspensão, isenção ou

restituição de impostos e taxas incidentes sobre mercadorias importadas utilizadas na fabricação, beneficiamento ou acondicionamento de bens exportados ou a exportar - DRAWBACK); promocional (a cargo da Apex-Brasil); cambial e monetária (a cargo do BACEN); de financiamento (PROEX, BNDES Exim); de consultoria (BB); de infraestrutura; e de logística (UNIBB, 2011).

Capítulo 3

*We must revisit the idea that
science is a methodology
and not an ontology.*

Deepak Chopra

3. Metodologia

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo exploratório e descritivo *ex-post facto* estão descritos neste capítulo. Por um lado, o caráter exploratório da pesquisa reflete a propósito do autor de se familiarizar com a questão objeto da análise, com vistas à sua explicitação. Por outro lado, quanto aos fins, o detalhamento dos processos de inserção global das empresas analisadas (evidenciando quando e como o fenômeno da internacionalização ocorreu) traz à baila o caráter descritivo da pesquisa. Destarte, a partir da observação e após a análise do fenômeno, o autor propõe o uso de um modelo comportamental evolutivo para a internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras fabricantes de produtos de HPPC.

3.1 Apresentação e reflexões sobre os procedimentos metodológicos

Este estudo assenta-se no questionamento mencionado no capítulo 1, que não se trata de nenhuma aporia. O empreendimento para respondê-lo pretendeu tornar-se um “novo” conhecimento sobre o tema; contudo, não ser uma acumulação verticalizada do conhecimento, mas perseguir uma trilha horizontalmente multidisciplinar, a fim de construir ou interpretar o conhecimento relacionado com a questão, de modo que o resultado preenchesse racionalmente a realidade atual.

Com essa perspectiva, o autor passou à leitura de estudos (livros e artigos acadêmicos) a respeito do tema – internacionalização da firma - produzidos por diferentes pesquisadores nos diversos ramos das ciências socioeconômicas. A lógica envolvida no estudo é plural, isto é, inclui a identificação do objeto e, simultaneamente, a busca da resposta para o referido questionamento.

Evidenciam-se também o caráter temporal e a não universalidade do resultado do estudo, ou seja, não há a preocupação de que a proposta possa ser aplicada ao processo de internacionalização de PMEs de qualquer ramo empresarial exportador. Destarte, mais do que produzir um conhecimento “novo”, visou-se a explicitá-lo, interpretando-o consoante o ambiente socioeconômico atual (reitera-se).

Do ponto de vista essencialmente metodológico, conforme menção feita no início deste capítulo, a pesquisa valeu-se do caráter exploratório e descritivo envolvendo um estudo de casos múltiplos, cuja opção pelo uso dessa estratégia procurou seguir a orientação de *Yin* (2005) ao afirmar, que, quando se colocam questionamentos do tipo “como” e “por que” acerca de fenômenos contemporâneos caracterizados por aspectos comportamentais, sobre os quais o pesquisador não exerce qualquer controle, essa é a escolha estratégica mais apropriada.

Quanto à escolha da abordagem qualitativa, além de justificar-se pelo caráter exploratório da pesquisa, a opção deve-se às seguintes crenças, também compartilhadas pelo autor: em primeiro lugar, porque “segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual ele é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada” (GODOY, 1995, p. 20); em segundo lugar, porque é a partir de observações metódicas, nas quais a maioria das pesquisas em administração se apoia, que avanços empíricos e teóricos têm surgido e influenciado o funcionamento das organizações (MAANEN, 2000); em terceiro lugar, porque a origem da maioria dos métodos qualitativos está nas ciências sociais e com um propósito: “atender às suas peculiaridades, visto que nem sempre os fenômenos do mundo social e psicológico podem ser adequadamente quantificados” (GIL et al., 2006, p. 6); e em quarto lugar, porque a abordagem qualitativa proporciona maior confiabilidade (precisão e validade) transmitida pelos dados (HUBERMAN; MILES, 1994). Demais, porque em pesquisas exploratórias conduzidas sob abordagem qualitativa, as particularidades relativas ao assunto-foco são mais aprofundadas, uma vez que se tem mais

liberdade para averiguações.

Ao valer-se do paradigma interpretativo (para o qual, *a priori*, a teoria tem pouca importância), este estudo procurou compreender os processos de internacionalização das empresas analisadas consoante as narrativas e outras evidências (primárias e secundárias), considerando hermeneuticamente aspectos históricos relativos à origem das decisões das firmas para se internacionalizarem, ou se manterem atualmente no mercado internacional e/ou planejarem ou perseguirem suas expectativas futuras quanto à sua atuação no comércio exterior.

Para tanto (reitera-se), o método de interpretação utilizado foi a análise de conteúdo das narrativas, focada estritamente no processo de internacionalização de cada uma das firmas; por conseguinte, visou-se à construção de uma tese monográfica, consoante a orientação de Umberto Eco (2010).

Durante a investigação (pesquisa de campo) e análise dos dados advindos dela utilizou-se, portanto, da referida abordagem qualitativa, pela qual se buscou explorar detalhes do processo de inserção global de cada uma das empresas, a fim de verificar se a internacionalização ocorreu por meio de um modelo de uso sistêmico, ou mediante a utilização de estratégias diferenciadas, ou até mesmo de estratégias portadoras de características semelhantes, sem necessariamente configurar um modelo particular.

Contrariando o planejamento do autor, cuja intenção era fazer uma pesquisa censitária com as PMEs integrantes do projeto *Beautycare Brazil* com comprovada experiência exportadora, isto é, ativas no exercício dessa atividade há pelo menos um ano, 6 (seis) foi o número de empresas “investigadas” (entrevistadas e analisadas). Ou seja, apenas seis empresas se dispuseram a cooperar com o estudo.

Em 2012, 15 (quinze) empresas integravam o projeto *Beautycare Brazil*, sendo duas delas, firmas de grande porte e as outras 13 (treze) do grupamento PME (considerando apenas as “divisões” autônomas encarregadas da produção

de cosméticos, pois, duas dessas firmas integram grupos empresariais distintos e de grande porte). Dentre as PMEs, uma não havia ainda iniciado a exportar e duas tinham começado essa atividade pouco tempo atrás (menos de um ano). Das 10 (dez) empresas restantes, enquadradas de acordo com o pré-requisito temporal mínimo de um ano exercendo a atividade exportadora, duas delas declararam não querer participar da pesquisa; outras duas, que inicialmente pretendiam participar, não mais responderam aos contatos feitos posteriormente pelo pesquisador. As 6 (seis) empresas restantes e participantes da pesquisa estão assim localizadas: 4 (quatro) no estado de São Paulo, 1 (uma) no Paraná e 1 (uma) em Santa Catarina.

Muito embora, à primeira vista, o número de empresas participantes do estudo possa ser considerado pequeno, tal quantidade mostrou-se suficiente, por se tratar de uma pesquisa qualitativa em que, ordinariamente a praxe consiste em limitar a quantidade de casos, uma vez que nesse tipo de abordagem são mais importantes as “decisões relativas à amostragem do que [o] número de casos estudados.” (FLICK, 2009, p. 47).

O método instrumental utilizado para coletar os dados primários foi a entrevista semiestruturada, tendo a maioria das conferências apazadas ocorrido presencialmente, com duração média de duas horas cada (apenas uma das entrevistas foi feita por telefone, por cerca de uma hora e vinte minutos e duas empresas enviaram as respostas das questões por *e-mail*). Ressalta-se que o pesquisador não obteve autorização dos entrevistados para gravar as conversações.

Todas as entrevistas foram conduzidas mediante abordagem direta, isto é, com todos os entrevistados tendo sido previamente informados acerca dos objetivos da pesquisa. Salienta-se ainda, que todos os entrevistados ocupavam ou ainda ocupam cargos de chefia (executivo/diretor) do setor de exportação ou da diretoria de comércio exterior em suas respectivas empresas e cooperaram libentemente com este estudo, fornecendo as informações.

Entretanto, cabe lembrar algumas dificuldades enfrentadas pelo autor para

conseguir marcar os encontros com alguns representantes das firmas e também com prepostos das organizações (pública e privada) comprometidas com o referido projeto setorial e envolvidas no processo de internacionalização dessas empresas.

Representantes-chave de algumas das empresas contatadas, muito embora houvessem enfatizado a importância do estudo e tivessem concordado em conceder entrevista no primeiro momento, retrocederam em seguida; provavelmente, após levar o assunto ao conhecimento de seus respectivos superiores ou diretorias. Infere-se daí, que, a falta de convívio ou de uma relação mais próxima dessas empresas com o meio acadêmico e a suposta desconfiança acerca da possibilidade do estudo vir a ser mero ardil da concorrência para desvendar seus “segredos” estratégicos devam ter sido as causas para que os prepostos fossem orientados a retroceder quanto ao propósito inicial da concessão de entrevista e de cooperar com a pesquisa.

Porém, as entrevistas concedidas, cujos primeiros contatos começaram no primeiro semestre de 2012, aconteceram no segundo semestre do mesmo ano e contaram com os roteiros semiestruturados constantes dos Apêndices A e B, ou seja, lastrearam-se em um misto de questões fechadas e abertas utilizadas durante os encontros - ocasiões em que se deu a cada entrevistado (informante) a possibilidade de discorrer acerca do tema de interesse do entrevistador (pesquisador). Entrementes, quando oportunas e/ou necessárias, perguntas adicionais foram feitas no curso de uma ou outra entrevista visando à elucidação de questões que não ficaram esclarecidas, ou que ficaram opacas (pouco claras) ou ainda, conforme sugerido por *Boni e Quarema (2005)*, foram levantadas para ajudar na recomposição do foco da entrevista, quando algum entrevistado se afastou ou teve dificuldades com uma ou outra questão relativa ao tema. Salienta-se também, que, conforme o esclarecimento dado por *Duarte (2002, p. 140)* a respeito de roteiro de entrevista semiestruturada, as perguntas não foram (não verdade não precisam ser) “nada de absolutamente original”.

O exame crítico dos dados, além de outros adiante apontados, foi feito (reitera-se) consoante análise de conteúdo das narrativas, levando em consideração e de maneira ampla duas dimensões-foco:

- 1 - gradualismo ou processo incremental (importância dada pelas empresas a variáveis, tais como: mercado similar, cultura negocial similar, conhecimento do mercado e consciência cultural, ou seja, a atenção dada à distância psíquica/cultural na escolha de mercados-alvo); cadeia de estabelecimento; e
- 2 - inovações (incluindo o engajamento das empresas em redes – *networking*), considerando a diferenciação de produtos como indicador.

(Especial atenção foi dada ao apoio do governo ao processo de internacionalização de PMEs nacionais, particularmente, o apoio dado pela Apex-Brasil ao projeto *Beautycare Brazil*.)

Mais precisamente, a análise dos dados orientou-se pelo tipo taxionomicamente classificado por *Losito* (2009) como “investigação” (*inchiesta*), no qual não se procede à decomposição das entrevistas (unidades de comunicação) em elementos mais simples (unidades de classificação), mas assume-se a unidade de classificação coincidente com a unidade de contexto. Isto é: ao invés da questão se preocupar com um sujeito, preocupa-se com as respostas discursivas do entrevistado (ROSSITI, 1988 apud LOSITO, 2009). Isso, porque nesse tipo de análise geralmente se utiliza um roteiro semiestruturado de investigação (e este foi o caso, neste estudo) e considera-se não somente o conteúdo linguístico (contexto), mas também o extralinguístico. E, ao invés de se decompor o conteúdo em unidades simples, ele é enxergado em sua totalidade por meio de um esquema de análise preparado e construído *ad hoc*, com estrutura compatível com um questionário (roteiro de possíveis questões, dividido em focos específicos), que abrange várias áreas problematizadas (LOSITO, 2009).

Esse tipo de análise (“investigação”) fica a cargo exclusivo do pesquisador, pois, não havendo a decomposição das entrevistas em unidades simples, inviabiliza-se o uso de *softwares* para a análise qualitativa dos dados.

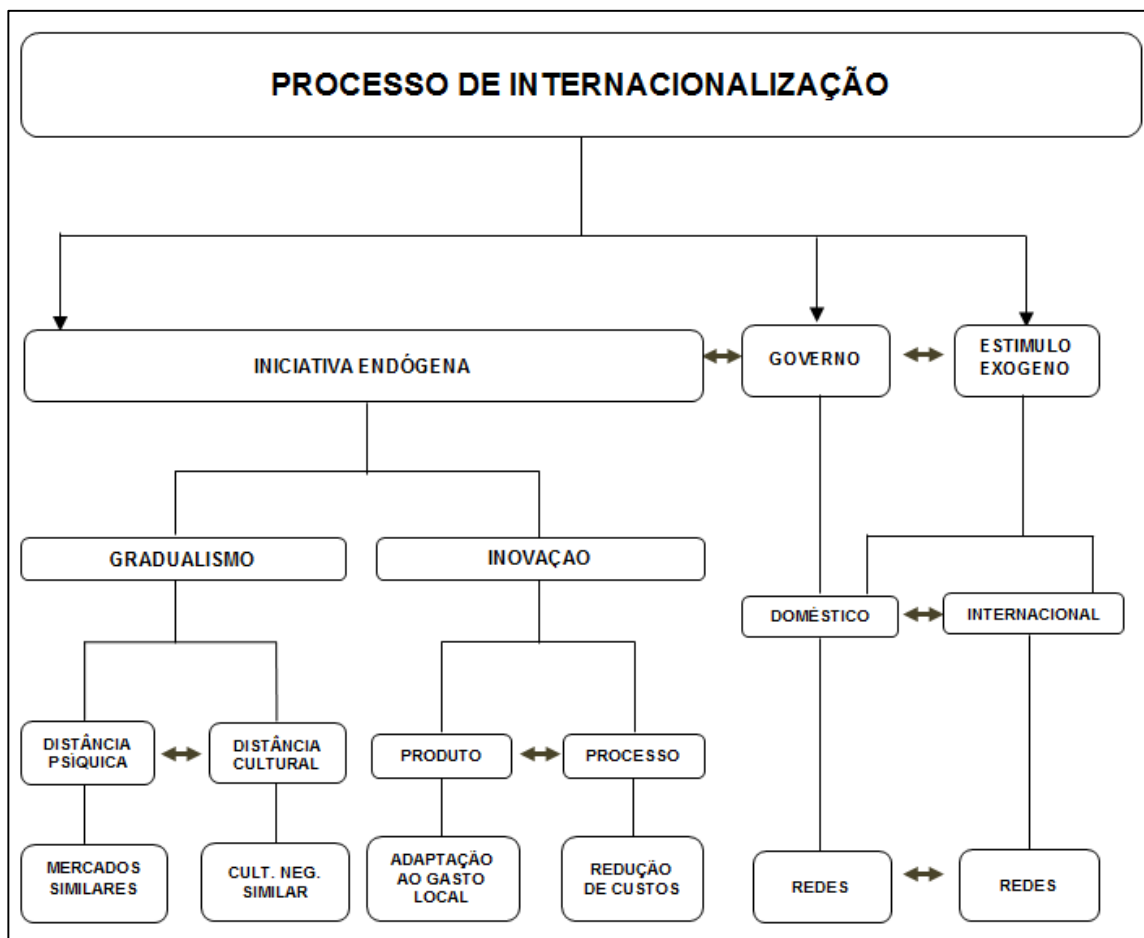
Com relação aos dados secundários utilizados na pesquisa relativos às empresas estudadas, esses foram examinados na documentação e nos relatórios comprobatórios da atividade exportadora de cada firma, sendo que tais documentos foram apresentados apenas pelas empresas entrevistadas presencialmente.

De modo complementar, foram feitas entrevistas com representantes-chave da Abihpec / Apex-Brasil responsáveis pelo projeto setorial *Beautycare Brazil*. Além desses, também foram contatadas outras instituições (câmaras de comércio – Brasil-França, Brasil-Reino Unido, Brasil-Itália -, o Banco do Brasil e o NetComex) aparentemente envolvidas com a condução (prática) de processos de internacionalização de empresas nacionais. Delas foram colhidas informações relativas às suas ações para a consecução desse propósito.

Em resumo, o presente estudo desenvolveu-se em estágios: em primeiro lugar, a partir das opções e definições quanto ao tema, estrato e ramo empresarial a serem focados na pesquisa. Contribuiu para esse mister a experiência profissional do autor, conforme menção feita na introdução do Capítulo 1. Em um segundo estágio, promoveu-se a revisão da literatura pertinente, tomando o Modelo de *Uppsala* como referencial teórico do estudo. E, uma vez definida a abordagem qualitativa para a condução da pesquisa, optou-se por se fazer um estudo de casos múltiplos, analisando-os (interpretação conforme a hermenêutica diltheydiana) com base nos conteúdos das narrativas das pessoas entrevistadas e análise de documentos, visitas a *sites* das empresas (participantes ou não da pesquisa) integrantes do *Beautycare Brazil* e os de suas patrocinadoras para, então, responder o questionamento inicial e formular a proposição do uso de um modelo comportamental evolutivo para o processo de internacionalização de

empresas brasileiras fabricantes de produtos de HPPC, colocando-o ora ao diálogo da comunidade científica.

Figura 1 – Modelo de Análise



Elaboração: Autor

A Figura 1 sintetiza a análise efetuada neste estudo. Em primeiro lugar, o autor se preocupou em detectar a origem da decisão de cada firma para buscar mercados internacionais, ou seja, houve a preocupação de se verificar se a iniciativa do processo de internacionalização originou-se na própria empresa ou se foi estimulado por fatores externos, tanto do mercado doméstico (concorrentes ou

estímulo governamental) como dos mercados forâneos, partindo de importadores, agentes e/ou distribuidores.

Em segundo lugar, o autor procurou verificar a existência (ou não) do gradualismo nos processos de internacionalização das empresas e em qual aspecto do processo esse ocorria. Para tanto, buscou-se verificar se as firmas dispensavam atenção para o quesito envolvendo distâncias psíquicas/culturais (escolha de mercados similares ou cultura negocial similar) e se as empresas se utilizavam ou não de intermediários para exportar. Ainda, se a cadeia de estabelecimento foi (ou estava sendo) gradual (exportação indireta → exportação direta), ou se houve queima de estágio.

Em terceiro lugar, procurou-se verificar a ocorrência do uso de inovação (particularmente inovação de produto, voltada para atender gostos locais e a de processo visando, entre outros objetivos, à redução de custos para melhor competir, além do uso de *know-how*) pelas empresas e a maneira como ela se dá, se de modo incremental ou radical. Demais, o autor procurou saber com quem as empresas analisadas têm formado redes de relacionamento na busca de tornar eficaz e duradoura a inserção internacional.

Capítulo 4

*Our thinking and perception are
in some ways fashioned by
our linguistic capacities.*

Joshua Fishman

4. Apresentação e análise de dados primários e secundários

Neste capítulo são apresentadas as empresas participantes do projeto setorial *Beautycare Brazil*, que aceitaram participar da pesquisa. Consoante o acordado, seja com as empresas, seja com a entidade que representa nacional e internacionalmente o setor brasileiro dos fabricantes de produtos de HPPC – a Abihpec -, os nomes das firmas foram omitidos e seus representantes-chave entrevistados não estão identificados no estudo. Em vez das razões sociais das empresas foram utilizados nomes de letras do alfabeto grego para identificá-las. A partir das entrevistas, procedeu-se ao levantamento dos dados e, posteriormente, à sua análise.

Porém, antes da apresentação de cada firma, a título de complementação do que já se mencionou acerca do referido Projeto Setorial (PS), vale acrescentar as seguintes informações a seu respeito: o *Beautycare Brazil* (conforme sua própria apresentação) tem como propósito a internacionalização de marcas nacionais do setor de HPPC, a fim de torná-las internacionalmente relevantes. Constam da estratégia do projeto setorial as seguintes atividades: levar as afiliadas para participar de feiras do setor de HPPC realizadas no exterior, especificamente as mais bem classificadas, que anualmente acontecem em Bolonha (Itália), Dubai (Emirados Arábies Unidos) e Las Vegas (EUA); com o apoio da Apex-Brasil, montar o pavilhão onde são exibidos os produtos das afiliadas participantes das feiras; promover rodadas de negócios no estrangeiro, com vistas à promoção e fechamento de negócios por suas afiliadas; e organização de *workshops* para profissionais do setor, realizados no exterior, com a participação de representantes das empresas afiliadas ao *Beautycare Brazil*.

O projeto, como já informado, é uma criação da Abihpec e conta com a parceria da Apex-Brasil. Além dessa parceria, atualmente, o projeto também recebe apoio das seguintes instituições: Sebrae; ITEHPEC; e Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI).

A Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) sendo a entidade que representa (nacional e internacionalmente) as indústrias brasileiras e multinacionais com operações no Brasil de produtos de HPPC, tem por missão apoiar, desenvolver, estimular e criar ações e instrumentos que contribuam para o progresso da indústria de HPPC no País, fazendo com que trabalhem com maturidade, se autoregulamentem e tenham credibilidade. A Abihpec gerencia o projeto setorial (PS) *Beautycare Brazil*, a quem dá suporte técnico, logístico e de recursos humanos. Também abriga o PS em sua sede, localizada na FIESP (BEAUTYCARE BRAZIL, 2013).

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) tem como objetivo principal a inserção de empresas brasileiras no mercado internacional, a fim de diversificar a pauta dos produtos exportados, aumentar o volume vendido e abrir novos mercados, além de consolidar os atuais. Com essa estratégia, a Agência procura gerar mais renda e empregos diretos nas empresas nacionais. Fica sob a responsabilidade da Agência o auxílio técnico e financeiro a diversos programas de exportação, incluindo o *Beautycare Brazil*. (BEAUTYCARE BRAZIL, 2013).

O projeto *Beautycare Brasil* completou uma década em 2010, ano em que passou a adotar uma nova estratégia, embasada na seguinte literatura: HYDER, E. B.; HESTON, K. M.; PAULK, M. C. *The eSourcing Capability Model for Service Provider (eSCM-SP) v.2.01. Pittsburgh (PA): Carnegie Mellon University, 2006.*

O *eSCM-SP* é um modelo utilizado para se adquirir capacidade em "melhores práticas", com as seguintes finalidades: (1) orientar prestadores de serviços a fim de ajudá-los a melhorar a capacitância durante o ciclo de vida do abastecimento em "fontes", (2) prover os clientes com um meio instrumental objetivo para avaliar a capacidade de prestadores de serviços, e (3) oferecer aos prestadores de serviços um padrão a ser usado para se diferenciarem dos concorrentes.

O *Beautycare Brazil*, desde 2010, passou a assumir a posição de um terceirizado, isto é, tornou-se provedor de serviços específicos para auxiliar as empresas participantes do projeto a adquirir uma série de competências que lhes têm possibilitado exercer a atividade exportadora com mais segurança e eficiência.

Pela nova estratégia ou metodologia adotada pelo referido projeto setorial, a internacionalização da firma é a última etapa do processo aquisitivo de uma série de aptidões voltadas à inserção global, que inclui: gestão empresarial para a exportação; capacitação técnica ambiental; negociação internacional; promoção internacional de exportações; inteligência e posicionamento; e promoção de imagem. As competências são adquiridas mediante a participação das empresas em todas as ações promovidas pelo projeto.

A mencionada reformulação estratégica trouxe ao projeto vários aprimoramentos, dentre os quais se destaca a Política de Segmentação das empresas, embasada na evolutiva aquisição de experiência (maturidade) relacionada com a capacidade de gerir transações comerciais internacionais. A implantação dessa política possibilitou o projeto redefinir suas ações de acordo com as capacidades das participantes para produzir resultados. Segundo o adotado critério de maturidade, o projeto prevê (conforme menção anterior) diferentes níveis do desenvolvimento exportador para as empresas nele engajadas.

A partir do nível inicial, as empresas alteram o posicionamento à medida que adquirem as competências retroelencadas. Demais, com as mudanças o projeto também passou a adotar critérios mais exigentes para a escolha de mercados-alvo para explorar e, desse jeito, restringiu a seleção de países, uma vez que a preocupação atual está focada no crescimento sustentável das exportações de suas afiliadas, considerando que (conforme já mencionado) tal crescimento tem sido superior ao incremento do comércio internacional desse ramo de negócio.

A revisão do projeto ainda inclui outras estratégias. É o caso, por exemplo, da estratégia direcionada para abertura e ampliação de mercados, ora centrada nos seguintes países: Angola, Colômbia, Peru e Estados Unidos. A estratégia visa especificamente à promoção de contatos comerciais por meio de ações, tais como: *road shows*; participação das afiliadas em feiras; e projeto comprador.

Outra estratégia está relacionada com a consolidação de mercados, que atualmente prevê ações em Portugal, Angola, Colômbia, Peru e Estados Unidos, visando ao aumento dos canais de distribuição (incremento do volume de vendas de operações já existentes). As ações também incluem: desenvolvimento de novos pontos de venda e de projeto comprador com treinamento de parceiros comerciais; ativação de marcas; participação das empresas em feiras para fins de contato com formadores de opinião e projeção da imagem das firmas.

A partir de 2014, outra estratégia a ser implantada prevê a expansão ou prospecção de mercado nos seguintes países: Espanha, Chile, México e Venezuela. Demais, o projeto ainda prognostica a promoção de contatos entre suas afiliadas e empresas comerciais exportadoras e *trading companies* operantes no continente africano, com vistas na promoção de exportações indiretas de marcas brasileiras de produtos de HPPC, em especial para países da África Subsaariana - Moçambique, Etiópia, Quênia, Gana, Tanzânia e Zâmbia (BEAUTYCARE BRAZIL, 2013).

No próximo tópico faz-se uma apreciação da indústria de HPPC, enquanto um segmento do setor químico, bem como uma retrospectiva histórica sobre a cosmética. Em seguida, apresentam-se as empresas integrantes do projeto *Beautycare Brazil* e procede-se à análise individualizada dos casos.

4.1 Cosmética: aspectos históricos e a organização do setor brasileiro de HPPC

A indústria de HPPC é um segmento da indústria química e compreende, segundo Capanema e outros (2007, p. 134), os seguintes segmentos:

- *Higiene Pessoal* - composto para sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, absorventes higiênicos, produtos para barbear, fraldas descartáveis, talcos, produtos para higiene capilar etc.
- *Cosméticos* – produtos de coloração e tratamento de cabelos, fixadores e modeladores, maquiagem, protetores solares, cremes e loções para pele, depilatórios etc.
- *Perfumaria* – perfumes e extratos, águas de colônias, produtos pós-barba etc.

Os produtos, por sua vez, são divididos em quatro categorias, a saber:

1. Produtos para higiene;
2. Cosméticos;
3. Perfumes; e
4. Produtos para bebês.

Daí, a definição de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC): substâncias ou preparações químicas naturais ou artificiais usadas externamente para limpar, perfumar, embelezar, proteger, alterar a aparência, eliminar odores ou manter em bom estado as partes do corpo humano - pele, cabelos, unhas, lábios, dentes e membranas mucosas da cavidade oral e os órgãos genitais externos (ANVISA, 2005).

Conforme suas características (e.g: propriedades básicas, uso específico, comprovação de segurança e eficácia), esses produtos são classificados em 1º e 2º grau (ANVISA, 2005; 2013). Os critérios para a classificação dos produtos em 1º e 2º grau obedecem a definição da Anvisa baseada em função da probabilidade de ocorrência de efeitos não desejados causados pelo uso inadequado do produto

ou de sua formulação, ou finalidade de uso e áreas do corpo a que se destinam e os cuidados a serem observados quando de sua utilização (ANVISA, 2005).

Por seu turno, derivada de *cosmetae* – palavra latina usada para designar escravos romanos encarregados de dar banhos perfumados em homens e mulheres (CHAUDHRI; JAIN, 2009) – e de origem muito antiga, a **cosmética** é a arte e técnica de conservar a beleza do corpo, particularmente do rosto, e de manter o frescor da pele, recorrendo ao uso de produtos específicos para esse fim – os cosméticos (ENCICLOPEDIA ZANICHELLI, 1995).

A partir da pré-história²¹ (desde 10.000 a.C.) há comprovações científicas sobre o uso de “cosméticos” pelos seres humanos. No entanto, dentre os povos antigos, os egípcios estão entre os primeiros a fazer uso de cosméticos em larga escala. Deles têm-se os seguintes registros: o uso de óleos perfumados e pomadas para limpar e suavizar a pele e mascarar o odor do corpo; uso de tintas e corantes para colorir a pele e os cabelos; o hábito das mulheres pintarem os lábios, a face e as unhas com *henna* e delinearem fortemente os olhos e as sobrancelhas com *Kohl* – espécie de carvão em pó, de cor escura, feito com antimônio picado, amêndoas queimadas, chumbo, cobre oxidado, ocre, cinza, malaquita, crisocola (um minério de cobre azul-verde), ou qualquer combinação desses -; e o uso generalizado de cosméticos (esses não eram exclusivos das mulheres, pois, os homens também se maquiavam). (CHAUDHRI; JAIN, 2009).

Outras provas científicas têm mostrado que o hábito de se usar cosméticos vem desde a longínqua antiguidade (ICE, 2009), a exemplo do uso do *kyphi* ou *kapet* – espécie de incenso perfumado utilizado pelos egípcios em cerimônias religiosas, embalsamamentos e aplicações medicinais (Fig. 2) - e do uso de óleos em banhos (prática comum na Grécia antiga).

²¹ Aqui, a referência à Pré-História levou em conta somente sua definição enquanto tratando-se de “o estudo dos grupos humanos anteriores ao advento da escrita” (NUNES, 2013, p. 23), ou seja, quando os primeiros habitantes do planeta eram ágrafos. Não houve a preocupação de precisar a época pré-histórica segundo a divisão efetuada por Sir John Lubbock, em 1886. Para detalhes a esse respeito, ver NUNES, Antonieta d’Aguiar. **Conhecendo a História da Bahia da pré-história a 1815**. Salvador: Quarteto, 2013, 468p.

Figura 2 – O uso da cosmética no antigo Egito



Segundo *Chaudhri e Jain* (2009), embora poucas evidências do uso de cosméticos tenham sido encontradas na China, atribui-se ao povo chinês o início do costume de pintar as unhas, cuja tintura fazia-se com goma-arábica, gelatina, cera de abelha e ovo. Porém, as cores utilizadas para colorir as unhas eram distintas para cada classe social. Por exemplo: a dinastia *Chou* usava os tons dourados e prateados e os demais membros da realeza, o vermelho e o preto. Os chineses também faziam uso de perfume²² tanto no corpo, quanto na preparação do banho; também aromatizavam as casas e os templos e colocavam sachês nas próprias vestes para mantê-las perfumadas.

Ainda na antiguidade, o uso de cosméticos era hábito na Pérsia e na área atualmente conhecida como Oriente Médio. Entretanto, após a conversão de tribos árabes ao islã, nas áreas dominadas por essas tribos, era proibido o uso de cosméticos para disfarçar a real aparência, enganar ou provocar desejo

²² A palavra chinesa *heang*, criada na antiguidade, significava indistintamente perfume, incenso e fragrância (CHAUDHRI; JAIN, 2009).

descontrolado. Todavia, ao contrário de alguns dos atuais ramos fundamentalistas do islamismo, que proíbem o uso de cosméticos, os antigos povos adeptos do Islã utilizavam-nos como símbolo de pureza e limpeza. Até porque, de acordo com o Alcorão, “Alá ama aqueles que O buscam com frequência e se mantêm puros e limpos”, isso, porque conforme Maomé, “Alá é belo e ama a beleza.” (CHAUDHRI; JAIN, 2009).

A *henna* – tintura preparada a partir do corante extraído da planta do mesmo nome (*Lawsonia inermis*) - tem sido utilizada na Índia desde o século IV d.C., seja para colorir cabelos, seja na prática da arte denominada *mehndi*, por meio da qual, ainda hoje, desenhos complexos (tatuagens de caráter temporário) são feitos nos pés e nas mãos de nubentes hindus, quando se preparam para a cerimônia e celebração das bodas (CHAUDHRI; JAIN, 2009). O uso dessa tintura também foi muito popular na Europa, no século XIX.

Ora, a partir do Egito, a cosmética se espalhou pela área mediterrânea antiga, então dominada pela Síria (e.g.: civilizações Cananeia e Fenícia), helenos ou gregos e, posteriormente, pelo império romano. Na Roma antiga, vale lembrar, era usual o banho com leite de jumenta para embelezar a pele. Da Idade Média, há registros do uso de açafraão para pintar lábios, da sálvia para clarear dentes, do negro da fuligem para escurecer cílios e sobrancelhas, da clara de ovo e do vinagre para deixar a pele macia.

Ainda a respeito do uso de cosméticos na Idade Média, *Macedo* (2002, p. 74) escreve:

As mulheres na Idade Média valorizavam a beleza corporal [...] cuidados com o próprio corpo. Um dos primeiros manuais de beleza do Ocidente chama-se *Ornatus mulierum* (O ornamento das mulheres), foi divulgado por escrito na Inglaterra, por volta de 1250, e reproduz 88 receitas de cosméticos ensinadas pelas mulheres da Itália. Eis algumas delas:

Depilatório: [...] junt[e] meia tijela de cal bem seca e peneirada e colo[que] num saco. Em seguida, deposit[e] este cal num recipiente

cheio de água, fervendo e mexendo até misturar. Para saber se está no ponto, colo[que] uma asa de pássaro dentro do líquido, até que as penas se soltem. Então esfreg[ue] com as mãos o líquido quente sobre o pêlos, e depois enxug[ue]. [...]

Para dar cor ao rosto: mistur[e] ervilhas e as umede[ça] em água, esmagando-as depois de ter tirado a pele. Em seguida, [...] dilua[-as] num ovo branco – o que dá resultados menos satisfatórios com o leite de jumenta. [D]eix[e] secar ao sol, até [...] vira[r] pó. Depois mistur[e] com água morna e pass[e] no rosto a loção obtida.

Para clarear os dentes: Para embranquecer os dentes, pegue farinha de cevada apropriada, alume em pó e sal envelhecido e misture com um pouquinho de mel derretido. Esfregue frequentemente os dentes com esta preparação e eles ficarão brancos.

Contra a queda de cabelos: Junte rosas frescas e cascas de bolota de carvalho e de castanhas, ferva-os na água de chuva e, com esta água, lave a cabeça de manhã e de tarde. **(Grifos nossos)**

Sabe-se que a arte de fabricar perfume é muito antiga e que seu consumo esteve muito ligado às cerimônias religiosas (e.g.: incensação). Isso começou há milhares de anos, após o homem ter descoberto o fogo e passar a apreciar o agradável aroma de plantas (e.g.: sândalo, canela), raízes e resinas, quando ainda não se conhecia o álcool. Sendo assim, os perfumes produzidos nessa época da antiguidade não continham essa substância. Com a descoberta do álcool e devido às suas características solventes e diluidoras, possibilitou-se a produção de perfumes alcoólicos, posteriormente conhecidos como extratos e águas de *toilette* (KILBURN, 2008).

Na Europa, foi na Itália onde primeiro se produziu perfume. Mas, com a descoberta da América pelos espanhóis e portugueses, Espanha e Portugal tiveram acesso a novos materiais aromáticos e passaram a divulgá-los no velho continente. O intercâmbio cultural franco-espanhol, vigente no final do século XIII e início do século XIV, propiciou a introdução na França da prática de perfumaria com o uso de flores. Grasse - cidade francesa com clima propício ao cultivo de flores – tornou-se famosa pela qualidade de seus perfumes florais. Na mesma

época, eram também famosos os seguintes produtos de higiene pessoal e perfumaria: os óleos cítricos da Sicília, particularmente o óleo de bergamota; o perfume chamado *Eau de Chypre*, produzido na ilha do mesmo nome; as águas destiladas, aromatizadas com lavanda ou com outras ervas, produzidas na Inglaterra a partir de 1660; a *Eau de Cologne* – a mais famosa de todas as águas de *toilette* – criada em 1690, supostamente por *Jean-Antoine Farina*, produzida e vendida primeiramente na cidade alemã de *Köln* (Colônia) (KILBURN, 2008).

Com relação à cosmética na Idade Contemporânea, é importante lembrar o seguinte registro histórico:

No século XVIII, logo após a primeira refeição e da oração, seguia-se a hora da *toilette*. O conceito de higiene, tal como é conhecido nos dias de hoje, não existia então. Homens e senhoras efectuavam uma limpeza seca ao seu corpo, depois de acordar. A operação era feita com um simples pano branco. Nesse tempo, a limpeza seca era efectuada apenas nas extremidades visíveis, como a cara, mãos e peito, que eram esfregadas com água perfumada. Cabia esconder ou camuflar os maus cheiros utilizando perfumes, quase sempre em excesso. A cosmética, aplicada na face a fim de esconder a sujidade, para além de embelezar, era considerada um factor de protecção. (sic) (BURNAY, 2011, p. 31).

Por essa razão, ou melhor, a fim de proteger o rosto do bronzeamento causado pela ação dos raios solares, o alvaiade – originalmente um preparado de carbonato de chumbo ou cerusita (atualmente, fabricado com óxido de zinco) – foi muito utilizado como cosmético na Europa entre os séculos II e XIX. Em Portugal, por exemplo, o alvaiade esteve em voga durante o reinado de D. Maria I (BURNAY, 2011).

Com a vinda da corte portuguesa para o Brasil, no início de século XIX, apesar de ser altamente tóxico, o uso cosmético do alvaiade difundiu-se entre as brasileiras, especialmente as mais afortunadas, que procuravam imitar as mulheres da nobreza recém-chegadas do reino. No entanto, cabe lembrar, que, no

Brasil, “[o]s índios e, mais tarde, os negros [...] abusavam de banhos de cheiro e de cura com matérias fragrantas que eram valorizadas pela cura e proteção espirituais e pelas propriedades terapêuticas de bem estar e saúde.” (GUIMARÃES, 2012).

Muito embora o uso de cosméticos (até mesmo os aparentemente “naturais”, como é o caso da *henna*) possa provocar dermatites de contato nos usuários e cada vez mais problemas da espécie sejam levados aos consultórios dermatológicos em busca de solução (BANHOLZER, 2012), cabe ressaltar que a cosmética se perpetuou, chegando com força total aos dias atuais.

Hoje em dia, mulheres de qualquer nacionalidade fazem uso regular de cosméticos. Também pessoas do sexo masculino e até mesmo animais de estimação (*pets*), desde muito tempo, habitualmente usam (ou fazem-nos usar) produtos de limpeza corporal, perfumes e outros itens destinados ao cuidado pessoal/animal e/ou embelezamento.

Com relação à exportação de matérias primas para a produção de cosméticos, salienta-se a existência de registro de exportação de resinas aromáticas de origem brasileira, efetuadas a partir da região paraense, na primeira metade do século XVIII (FURTADO, 2007).

Ora, a fim de evitar os males causados pelo uso cosmético de substâncias insalubres tão usuais no passado, na atualidade, a produção de cosméticos, ou melhor, de produtos de HPPC se submete à regulação sanitária do país onde é produzida. Quando, porém, esses produtos são destinados à venda no mercado externo, além da regulação local, a produção se submete também a normas internacionais.

No Brasil, a regulação relativa à produção e comercialização de produtos de HPPC está embasada na legislação sanitária local, cuja fiscalização fica a cargo

da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa²³). Entretanto, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), cada um segundo a sua área de competência, também intervêm na regulação da atividade produtiva e comercial do setor (ABIHPEC, 2013).

A Abihpec é a organização responsável pela representação nacional e internacional das empresas do setor brasileiro de HPPC e de empresas internacionais desse ramo estabelecidas no país. Já a representação estadual fica a cargo de organizações sindicais, a exemplo do Sindicato das Indústrias de Perfumaria e Artigos do Toucador do Estado de São Paulo (Sipatesp), fundado em 1941. A Abihpec e os sindicatos estaduais contam ainda com a parceria do Instituto de Tecnologia e Estudos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Itehpec) – braço técnico do setor, voltado para atender demandas relativas à inovação e tecnologia por meio de pesquisas, com vistas à geração de “novas concepções para as atividades produtivas” das empresas do ramo (ITEHPEC, 2013). No estado de São Paulo, a Abihpec e o Sipatesp cuidam da coordenação de projetos destinados ao desenvolvimento do setor de HPPC, a exemplo do *Beautycare Brazil*.

²³ “Criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro 1999, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) é uma autarquia sob regime especial, ou seja, uma agência reguladora caracterizada pela independência administrativa, estabilidade de seus dirigentes durante o período de mandato e autonomia financeira. A Agência tem como campo de atuação não um setor específico da economia, mas todos os setores relacionados a produtos e serviços que possam afetar a saúde da população brasileira. Sua competência abrange tanto a regulação sanitária quanto a regulação econômica do mercado. Além da atribuição regulatória, também é responsável pela coordenação do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária (SNVS), de forma integrada com outros órgãos públicos relacionados direta ou indiretamente ao setor saúde. Na estrutura da administração pública federal, a Anvisa encontra-se vinculada ao Ministério da Saúde e integra o Sistema Único de Saúde (SUS), absorvendo seus princípios e diretrizes.” (ANVISA, 2013).

4.2 Autoapresentações das empresas ao mercado internacional e sinopses das narrativas de seus representantes-chave: análise individualizada dos casos

As informações a seguir foram extraídas das autoapresentações das empresas analisadas constantes do catálogo²⁴ preparado pelo *Beautycare Brazil*, destinado a compradores e distribuidores estrangeiros de produtos de HPPC. Porém, dado que algumas autoapresentações são pequenas e pouco informativas acerca das firmas, às informações do catálogo foram adicionados outros dados, então disponíveis nos *sites* das empresas. Informa-se, no entanto, que alguns desses *sites* também contêm pouca informação para além das disponibilizadas no referido catálogo. Isso, porque a maioria dos *sites* visitados serve mais de mostuário dos produtos das empresas, não dando detalhes sobre as organizações. Demais, as autoapresentações estão aqui consignadas mais com o fito de mostrar como essas empresas se apresentam aos mercados externos.

Nos subitens subsequentes a cada autoapresentação, registram-se e procede-se à análise individualizada dos dados (primários e secundários) coletados sobre o processo de internacionalização de cada empresa, a partir da entrevista concedida pelo representante-chave e da leitura de documentos empresariais (arquivos de faturas emitidas, de contratos de câmbio de exportação fechados com bancos, de pedidos dos importadores) relacionados com o fenômeno-foco deste estudo. Por último, resumem-se as informações colhidas durante a entrevista com representantes da Abihpec / Apex-Brasil - organizações engajadas no projeto setorial *Beautycare Brazil*.

Vale lembrar que, devido às dificuldades enfrentadas para se conseguir marcar as entrevistas e à exigência feita por algumas firmas para tomar conhecimento antecipado das questões que seriam formuladas durante o encontro, o autor não teve abertura para aprofundar o conhecimento ou detalhamento de como as inovações são processadas em cada empresa. Até

²⁴ O catálogo contém textos em português, acompanhados de versões em espanhol e inglês.

porque questões a esse respeito poderiam levantar suspeitas sobre o real objetivo do estudo. Além do mais, os detalhes acerca das iniciativas inovadoras particulares de cada empresa (essas, certamente, não seriam reveladas nas entrevistas) não são o foco deste estudo. A questão relativa à inovação aqui tratada visa tão somente a verificar sua contribuição ao processo de internacionalização das empresas analisadas.

4.2.1 Empresa Alpha: autoapresentação

Criada em 1997, a empresa tem o compromisso de oferecer saúde e qualidade de vida. Para tanto, se vale da inovação como diferencial e conta com um dos Centros de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) mais modernos do país, onde investe anualmente 7% de seu faturamento. Além dos dermocosméticos, a Alpha está também presente na produção de medicamentos para atender especialidades médicas como a dermatologia, ginecologia, pediatria e ortopedia. Esses produtos, juntamente com os dermocosméticos, vêm sendo exportados para Angola, Cabo Verde, Moçambique, além de outros países. A Alpha tem também feito prospecções para entrar nos mercados de HPPC dos Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita.

A produção conta com uma linha de dermocosméticos, que inclui: um produto fornecedor de nutrição e hidratação intensa não oleosa para pele; um hipoalergênico utilizado na cura de lesões em mamilos, surgidas durante o período de aleitação; um produto anticelulite; um redutor da flacidez pós-parto; e um protetor solar desenvolvido especialmente para as gestantes.

Em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, contando com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) - empresa pública ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia -, a Alpha desenvolveu uma tecnologia que permite a formação de um filtro capaz de, simultaneamente, absorver e refletir a luz solar.

Por meio do uso de nanotecnologia, a Alpha chegou à solução para obter uma maior proteção das radiações UVA e UVB e criou o primeiro fotoprotetor no país com sistema de nanocápsulas biodegradáveis, que previne o envelhecimento cutâneo à custa de um antioxidante da vitamina E, indicado para todos os tipos de pele. Esse produto tem também uma versão colorida para uso cosmético.

Para os cuidados faciais, a Alpha produz seis fórmulas à base de óleo de café verde, cuja exploração de seus diferentes princípios ativos oferece os seguintes benefícios aos usuários: antienvelhecimento; hidratação; filtração de raios solares; e higienização e tonificação da pele.

4.2.1.1 O processo de internacionalização da Alpha: análise individualizada

*P*imeiramente, informa-se que a empresa Alpha não aceitou conceder entrevista presencial. Sua participação na pesquisa limitou-se a responder as questões constantes do Apêndice A e enviá-las por e-mail. Esse encargo coube à chefia executiva da gerência de exportação.

Criada em 1997, a Alpha é uma empresa de porte médio pelos critérios Sebrae/BNDES repassados ao mencionado executivo, que assim a qualificou, mas não informou o nº de funcionários, nem o faturamento anual da empresa. Porém, embora tenha razão social e gestão autônomas, a Alpha é parte integrante de uma organização de grande porte.

Suas primeiras exportações ocorreram em 2011, por iniciativa da própria empresa. O primeiro destino foi Moçambique – país psíquica e culturalmente próximo do Brasil, se se considerar os seguintes fatores: mesmo idioma (português) e mesma origem colonizadora (Portugal).

A escolha de Moçambique como o país de destino das primeiras exportações da Alpha se deu pelo conhecimento da empresa de que esse mercado já importava produtos de HPPC de origem brasileira produzidos pela

concorrência. Ou seja, a motivação para a empresa empreender-se na atividade exportadora resultou, *grosso modo*, da seguinte reflexão: se concorrentes domésticos exportam para Moçambique, a Alpha – empresa que prima pela qualidade de seus produtos e é inovadora – também pode exportar.

Apesar de pouco tempo no comércio internacional, como resultado da dedicação da empresa à atividade exportadora, de forma gradual, os produtos da Alpha já estão também sendo exportados para outros países – Angola, Cabo Verde, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Chile, México e Venezuela. Alguns desses são países psíquica e culturalmente próximos do Brasil, enquanto outros são bastante distantes. E esse fato mostra a falta de preocupação ou atenção da empresa com o quesito referente à distância psíquica.

Todas as exportações ocorreram via distribuidores, mediante contratos de distribuição firmados com empresas localizadas na maioria dos países retrocitados. Ou seja, sem se valer de agentes independentes, a Alpha passou a contatar diretamente distribuidores atuantes nos citados mercados para lhes apresentar seus produtos, visando sua posterior colocação/distribuição nesses países, por seu intermédio.

- “O distribuidor venezuelano é também o que faz a distribuição dos produtos importados da Alpha para a Colômbia, Equador e Peru” – informou o “entrevistado” (respondente).

A busca por inovação está presente na missão da Alpha e os dermocosméticos produzidos pela empresa resultam de suas iniciativas inovadoras, sendo a inovação de produto a que predomina na empresa. Segundo informação do representante-chave, o conglomerado do qual a Alpha faz parte, “é a organização empresarial brasileira do setor de HPPC que mais investe em pesquisa e desenvolvimento (P&D)”. E, com relação à inovação, a empresa se tem valido tanto de inovação incremental, quanto de inovação radical, por meio do uso de nanotecnologia. Além dessas, outras inovações têm acontecido

relacionadas com a melhoria da administração e absorção de estratégias empresariais.

Os distribuidores estrangeiros contratados constituem redes nas quais a Alpha se encontra completamente inserida (*networking*); porém, com vistas à permanente promoção de seus produtos no exterior e conquistas de novos compradores e mercados, a empresa também tem participado de feiras e rodadas de negócios, no país e no estrangeiro.

Com relação aos planos da empresa para o futuro, a Alpha tem buscado parcerias com similares estrangeiras, isto é, com empresas do ramo de produtos de HPPC, em países como os Estados Unidos, Alemanha, Itália, Inglaterra, Japão, Índia e Suíça, sempre visando à busca por inovação. Portanto, sendo o uso de inovação uma vantagem competitiva, na prática, seu exercício pela Alpha tem contribuído para o sucesso da inserção global da empresa, que se reflete na conquista de novos mercados.

No que diz respeito ao apoio governamental, a empresa tem contado com o suporte do Itamaraty, por meio dos Setores Comerciais (SECOMs) das Embaixadas brasileiras localizadas nos países de seus compradores e com o apoio indireto da Apex-Brasil via o projeto setorial *Beautycare Brazil*, da Abihpec.

Os SECOMs fornecem à Alpha os contatos de possíveis compradores locais para seus produtos, colocando-se à disposição para participar dos encontros, até servir de interprete quando e se necessário. Com relação ao apoio da Apex-Brasil, que é repassado ao *Beautycare Brazil*, este tem servido para reduzir os custos da empresa com viagens para participar de feiras internacionais do setor de HPPC, realizadas anualmente em diferentes países.

4.2.2 Empresa Beta: autoapresentação

Tanto a autoapresentação da empresa no catálogo do projeto *Beautycare Brazil*, quanto o *site* da firma contém pouca informação sobre a organização. Portanto, registram-se a seguir os poucos dados coletados em ambas as fontes. Maiores detalhes sobre a empresa foram colhidos durante a entrevista concedida por seu representante-chave e constam do subitem posterior a este, em que o processo de internacionalização da Beta é analisado.

Criada em 2004, a empresa Beta produz e comercializa cinco marcas de produtos para os cuidados com os cabelos. Os produtos estão distribuídos em quatro linhas e se destinam a usos específicos: coloração; descoloração; tratamento capilar; e *styling* (criação de aparência com o uso de maquiagem e de penteados). A produção da empresa destinada aos usos aqui mencionados inclui: pós descolorantes (compostos por quatro variantes, que agem de forma rápida e prática, descolorindo pelos e cabelos); creme de hidratação com 16 ativos, que agem nas três fases de vida dos fios; condicionador e *shampoo* para uso diário; *shampoo* pré-tratamento; queratina gel para a recuperação de fios danificados; creme *defrizzante*; *mousse* desembaraçante; emulsão finalizadora; *spray* de brilho; finalizadores, modeladores e controladores do volume dos cabelos (pomadas e géis para dar forma aos penteados); e um produto para os cuidados com as unhas, que dá proteção e brilho ao esmalte. A linha de produtos para unhas é voltada tanto para profissionais (manicures), quanto para os consumidores finais.

4.2.2.1 O processo de internacionalização da Beta: análise individualizada

Entrevista presencial concedida na sede da empresa pelo analista-chefe de exportação (Departamento de Vendas), com duração de duas horas. De acordo com os critérios adotados pelo Sebrae e BNDES para classificar as empresas por

tamanho, trata-se de uma firma de médio porte, com cerca de 300 funcionários e faturamento anual girando em torno de R\$ 90 milhões.

A Beta começou a exportar produtos de sua fabricação a partir do segundo semestre de 2005. O início da atividade exportadora, aparentemente prematura (a empresa foi criada em 2004), foi o resultado de uma iniciativa planejada; ou seja, tratando-se de uma empresa nova estrategicamente comprometida com a conquista de mercados, a Beta enxergou na exportação uma estratégia de internacionalização. E, dado que seus produtos são apreciados pela boa qualidade, desde o início, a empresa decidiu participar de feiras setoriais do ramo de HPPC existentes no país. Nessas participações, a Beta começou a perceber o interesse e a receber propostas de compradores estrangeiros, iniciando desde então, a operar no comércio internacional. Por conseguinte, a demanda externa foi a origem da atividade exportadora da empresa.

Embora a firma já tivesse interesse e planos para exportar a produção, faltava-lhe um setor ou departamento para cuidar especificamente da função. Quando a demanda externa surgiu, o departamento foi criado. Mesmo assim, suas primeiras exportações foram feitas por via indireta, valendo-se da intermediação de *trading companies* ou de empresas comerciais exportadoras. Essas tiveram como primeiro destino a Arábia Saudita (país dos compradores-visitantes, que ficaram interessados nos produtos da Beta, mas psíquica e culturalmente distante do Brasil), sendo o primeiro produto exportado um creme para cabelos, embalado em vasos de 1 kg. Esse fato mostra que, identicamente à empresa Alpha, a Beta não se preocupou com a questão da distância psíquica ao buscar inserir-se no mercado internacional.

A proposta do comprador externo (reafirma-se) foi o estímulo que fez a empresa iniciar seu processo de internacionalização; todavia, a fim de atender a primeira transação internacional, a Beta buscou a intermediação de uma empresa comercial exportadora. E desde então, a empresa passou a se utilizar de *traders* para enviar amostras de seus produtos para possíveis compradores no

estrangeiro e também começou a participar de rodadas de negócios com compradores externos.

A partir dessas iniciativas estratégicas, os produtos da Beta passaram gradativamente a ser vendidos nos seguintes países: Portugal, Índia, Turquia, Colômbia e, em menor quantidade, no México e nos Estados Unidos. Atualmente, a empresa exporta para vários países localizados em quatro continentes – América (principais países compradores: Estados Unidos, México, Colômbia, Equador), Ásia (Índia, Arábia Saudita), Europa (principais países compradores: Portugal, Itália, Turquia) e Oceania (Austrália). Seus produtos também podem ser encontrados na África (Angola e Cabo Verde), para onde são reexportados de Portugal e em países da região caribenha, mas ainda em pequenas quantidades. Mais recentemente (a partir de 2012), a empresa começou a exportar para a Austrália, conforme retromencionado.

Na América Latina, o grosso das exportações da Beta destina-se ao Equador e Colômbia e, em 2012, a empresa começou tratativas negociais com compradores chilenos. Na América do Norte, os Estados Unidos e o México, por enquanto, têm comprado pequenas quantidades da produção da Beta. Segundo documentação apresentada (Fonte: SECEX), em 2010, o montante de exportações da Beta para os EUA foi de US\$ 13,7 milhões FOB.

A Europa é o segundo polo importador dos produtos da Beta; nesse continente, Portugal é o maior país comprador. A Turquia, França, Espanha e Itália são outros países que importam produtos das diferentes marcas da Beta. Porém, com relação ao total das vendas externas, o Oriente Médio é o maior polo comprador da firma, sendo o atual destino de 50% das exportações da empresa. Ali, a Arábia Saudita desponta como o maior país comprador à frente da Índia, que, no continente asiático ocupa o segundo lugar em volume de compras de produtos da Beta.

Em sua busca por ampliação de mercado, a Beta nunca atentou para certos aspectos relacionados com as transações de comércio exterior como é o caso, por

exemplo, da questão envolvendo distância psíquica/cultural entre o Brasil e os países compradores de seus produtos. A preocupação da empresa sempre esteve voltada para encontrar agentes estabelecidos nos diferentes países, que fossem capazes de promover com eficiência as vendas de seus produtos nesses mercados, sem dar maiores atenções às diferenças culturais existentes entre seu país e os países dos compradores.

Outra informação que merece destaque diz respeito à cadeia de estabelecimento, ou seja, o modo de exportação utilizado pela empresa para inserir-se internacionalmente, e.g.: venda intermediada ou indireta, que, no caso da Beta, continua sendo a exportação indireta, ou seja, suas exportações ainda continuam sendo intermediadas. As únicas exceções são as exportações para a Colômbia e Índia, que são feitas via o contato direto com os importadores (vendedores finais).

Entretanto, muitas são as adaptações feitas nos produtos exportados pela Beta. Essas adaptações visam a atender as exigências de cada país e dizem respeito ao uso (ou não) de certas substâncias nas fórmulas; outras estão relacionadas com rotulagem, isto é, buscam satisfazer exigências quanto à linguagem e aos idiomas utilizados nos rótulos das embalagens.

O entrevistado salientou que as exportações de produtos de HPPC para a União Europeia devem seguir as diretrizes ditadas pela *EU Cosmetics Directive*, a fim de evitar problemas no desembaraço alfandegário, ou posteriores ações judiciais promovidas pela organização representante dos produtores europeus de HPPC (a *Cosmetics Europe - The Personal Care Association*), caso algum produto infrinja a norma reguladora. Também, que as exportações para países árabes devem ter rótulos escritos em árabe, inglês e/ou francês e que, para o desembaraço aduaneiro de mercadorias na Arábia Saudita, exige-se a apresentação do documento denominado *Certificate of Conformity for Exports to Saudi Arabia*, conhecido como SASO CoC.

Sendo assim, a Beta busca adaptar suas fórmulas a fim de satisfazer as exigências locais. Para tanto, se vê rotineiramente empreendida em atividades inovadoras, especialmente relacionadas com inovação de produto. Daí a empresa ter tido a necessidade de criar seu próprio departamento de P&D, com vistas à implementação de inovações incrementais em produtos para uso capilar, ou mesmo inovações radicais, quando a empresa decide pela fabricação de um tipo específico de produto, a exemplo do que lançou recentemente no mercado para uso massoterápico (creme para massagem terapêutica), tendo antes tido que desativar outra linha de produção.

Em geral, tanto a inovação aplicada em produtos (*e.g.*: cremes *defrizzantes*, *mousse* desembaraçante etc.), quanto o uso de *know-how*, a exemplo do utilizado na linha de produtos para alisamento ou em produtos para a limpeza de aparelhos de uso comum (aqueles utilizados por várias pessoas, como por clientes de salões de beleza) são o que diferenciam os produtos da Beta de seus similares e promovem sua aceitação no exterior. O processamento da produção da empresa também é diferenciado, devido à utilização de métodos e maquinário modernos; sendo assim, pode-se dizer que a empresa também faz uso de inovação de processo.

A Beta diz não se sentir completamente inserida em redes de relacionamentos, uma vez que suas vendas ficam a cargo de agentes, sendo seus contatos diretos limitados a poucos compradores. Não obstante a concretização de vendas por meio de agentes comerciais, a empresa faz questão de participar de feiras setoriais no Brasil (*Beauty Fair*, Feira de Estética e *Hair Brazil*) com *stand* próprio. E, sua participação em feiras no exterior (*e.g.*: *Cosmoprof Bologna*, *Cosmoprof Las Vegas*, *Beautyworld Middle East – Dubai*), em geral, se dá por meio de seus agentes.

A Beta tem planos futuros para transformar as exportações indiretas em diretas. Isso deverá acontecer paulatinamente, à medida que seus produtos se solidifiquem na preferência de cada país importador, fato que confirma o reflexo do

gradualismo na cadeia de estabelecimento, conforme previsto no Modelo de *Uppsala*.

Com relação ao apoio governamental brasileiro, a empresa afirma não contar com esse suporte de forma direta. No entanto, alguns de seus compradores externos exigem apresentação de certificado de origem na compra de seus produtos, a fim de obterem incentivos fiscais em seus respectivos países; com isso, os produtos da Beta se tornam mais competitivos do que os de marcas similares importados de países avançados.

No início, a Beta só vendia externamente valendo-se da modalidade de pagamento antecipado. Atualmente, a empresa já exporta na modalidade de cobrança documentária à vista, ou mediante pagamento *on-line* através da *paypal.com*, que não deixa de ser uma variante do pagamento antecipado. Apesar de apresentar maior segurança quanto a pagamento, a Beta evita solicitar abertura de cartas de crédito a seu favor, para não onerar seus clientes.

4.2.3 Empresa Gama: autoapresentação

○ site da empresa Gama traz a seguinte informação:

Em uma casca de noz, foi onde encontramos alguns dos principais ingredientes dos nossos produtos. Pesquisamos em todo o mundo o que a natureza nos oferece de forma generosa: todos os tipos de castanhas, frutas vermelhas, outras frutas e plantas. Incorporamos inclusive alguns segredos ancestrais pelo caminho. [Nossa empresa] foi fundada sob a inspiração dos recursos naturais da região brasileira da floresta amazônica.

A Gama está presente em mais de 20 países. Faz parte de um grupo empresarial cuja *expertise* em comércio exterior (exportação e importação) ultrapassa 80 anos. Seu portfólio conta com uma variedade de produtos destinados ao tratamento capilar, desenvolvidos com tecnologias avançadas para serem usados em diferentes tipos de cabelo. Sua produção também oferece uma

linha antiresecamento à base de cupuaçu e queratina, específica para cabelos ondulados e cacheados ou que foram submetidos a processos químicos.

Outra linha, com características hidratantes, oferece múltiplos benefícios aos cabelos, devido à sua composição derivada de produtos naturais: abacate, alho, aloe vera, buriti, castanha-do-brasil, cupuaçu, complexo de frutas, pitanga e creme à base de ceramidas.

Além dessas linhas, a produção da empresa Gama inclui outros produtos: filme protetor (fórmula especial) para fios de cabelos, cuja função destina-se à reparação de pontas duplas e eliminação de *frizz*; óleos capilares antioxidantes e restauradores da oleosidade natural dos cabelos, produzidos com frutos da árvore de *Argan*; uma combinação de extrato de buriti com castanha-do-brasil, livre de formol e sal, para hidratação profunda; sistema de reestruturação térmica para alisamento de cabelos; um sistema à base de queratina vegetal e outro ativo derivado da flora, que permite o uso diário do produto; e uma fórmula utilizando ativos como silicone, queratina, ceramidas e proteínas para uso em cabelos secos, danificados ou quebradiços.

4.2.3.1 O processo de internacionalização da Gama: análise individualizada

○ representante-chave (Presidente) da Gama foi entrevistado na sede da empresa, durante duas horas. E, de acordo com os critérios para classificar empresas por tamanho adotados pelo Sebrae e BNDES, a Gama se enquadra no estrato das pequenas empresas.

A empresa foi criada em 2005, com poder de decisão (gestão) autônomo, uma vez que se trata da “divisão” de cosméticos de um grupo empresarial, ou seja, a Gama é uma das 15 (quinze) *business units* que compõem o conglomerado (grande empresa). Conta com 30 funcionários (no país e no exterior) e seu faturamento anual é de R\$ 12 milhões.

O grupo empresarial foi fundado na década de 1920 com a finalidade de exportar *commodities* agrícolas produzidas no Brasil e, desde 1948, a empresa-mãe tem se dedicado integralmente à atividade de comércio exterior (exportação e importação). Na verdade, o grupo começou a produzir cosméticos ainda na década de 1950 em parceria com uma multinacional estrangeira, em uma unidade produtiva instalada no país, mas parou pouco tempo depois.

Sendo assim, pode-se afirmar que a Gama é uma empresa que já nasceu internacionalizada (*bornglobal firm*); isto é, enquanto uma “divisão” do grupo empresarial, a Gama é o resultado de uma política voltada à diversificação dos negócios do conglomerado. Demais, trata-se de uma “empresa” criada para produzir cosméticos destinados exclusivamente para a exportação, pois seus produtos não são vendidos no mercado doméstico (Brasil).

Contrariando a premissa que diz: se a venda de um produto for bem sucedida no mercado doméstico, isso é um indicativo de que sua vendagem em mercados estrangeiros tem a possibilidade de ser exitosa (SBA, 2012?), a Gama ignorou esse aspecto, pois, sem experiência no mercado interno, racionalmente desatenta aos limites entre o mercado doméstico e o internacional, partiu diretamente para o segundo e conquistou-o.

Na verdade, a empresa (ou o grupo) assumiu o risco de obter ou não êxito no processo de internacionalização. Calculado ou não, para minimizar o risco, a empresa tem contado com o apoio das cinco filiais mantidas pelo grupo no exterior: uma no Uruguai (desde 2002), dedicada exclusivamente a atividades financeiras e 4 (quatro) destinadas a atividades comerciais, domiciliadas nos seguintes mercados: China (desde 2003); Argentina (desde 2007); Dubai e Estados Unidos (desde 2008). As filiais comerciais são as que cuidam da vendagem e promoção dos produtos da Gama no exterior.

Desde o início das atividades em 2005, a empresa tem efetuado as vendas externas de forma direta e, atualmente, seus produtos são encontrados em pelo menos 66 países espalhados em os cinco continentes. Os Estados Unidos e os

Emirados Árabs Unidos foram os primeiros mercados para onde a empresa exportou. Os Estados Unidos, no entanto, são os maiores compradores dos produtos da Gama. E, o foco no mercado norte-americano tem sua estratégia embasada em dois fatos: (1) a dimensão nacional daquele mercado: e (2) o papel de vitrina desempenhado pelo país (EUA) para o resto do mundo. A empresa foi criada, ou melhor, nasceu internacionalizada visando às vendas para o mercado norte-americano e, a partir dele, conquistar outros mercados. Conforme o representante, a empresa não considerou a questão da distância psíquica em seu processo de internacionalização.

Dubai é o segundo maior mercado importador da Gama e funciona tanto como centro distribuidor para a região do Oriente Médio, quanto um canal para a divulgação e distribuição dos produtos da empresa, que é feita (conforme menção retro) pela filial (*sales subsidiary*) do grupo ali instalada, uma vez que nenhuma divisão do grupo se utiliza de agenciamento para a divulgação e efetivação de vendas externas.

Não obstante a experiência internacional do grupo empresarial, a produção da Gama tem sido adaptada para ser exportada. Principalmente as fórmulas dos produtos, que sofreram modificações (exclusão de substâncias químicas) para satisfazer seja a regulação europeia, seja a norte-americana.

Outras adaptações foram feitas nos rótulos (e.g.: uso do idioma árabe e inglês/francês nos produtos destinados a países árabes). A empresa também teve de se preparar para atender exigências específicas de alguns países, como é o caso, por exemplo, da apresentação de certificados ISO, que são ordinariamente demandados pelo Irã.

As modificações para atender diferentes mercados exigem o uso de inovações aplicadas tanto nos produtos, quanto no processamento desses. Entretanto, tais inovações, na maioria dos casos, têm sido feitas de maneira incremental; porém, em outros, de modo bem radical. O radicalismo acontece quando linhas de produtos são excluídas ou substituídas por outras para satisfazer

a demanda de países consumidores de sua produção. Por esse motivo, a Gama tem feito altos investimentos em P&D.

A fim de competir com produtos similares existentes nos mercados externos, a Gama entende ser primordial o desenvolvimento da capacidade de distribuição aliada a um arrojado plano de *marketing* para os produtos. Daí, ter se tornado relevante a participação da empresa em redes internacionais de distribuidores. Por exemplo: para vender seus produtos em certas redes de lojas nos Estados Unidos, a empresa formou parceria com um distribuidor local com larga penetração no mercado norte-americano.

Ora, uma vez que os cosméticos produzidos pela Gama são vendidos somente no exterior, a empresa também só participa de feiras internacionais fora do Brasil: *Cosmoprof North America*, em Las Vegas; *Cosmoprof Hong Kong*; e *Beautyworld Middle East*, em Dubai. Para a empresa, participar de feiras no exterior é uma maneira eficiente para divulgar seus produtos e negociar, pois, ao mesmo tempo, “essas feiras são locais onde contatos são feitos e oportunidades para a realização de negócios surgem concretamente”.

Os planos futuros da empresa são a consolidação dos mercados onde já atua. Para tanto, vale-se de iniciativas próprias, mas ao mesmo tempo faz parte do projeto *Beautycare Brazil*, que considera um *benchmark* para a internacionalização de firmas brasileiras do setor de HPPC.

No que respeita ao apoio do governo brasileiro para o processo de internacionalização de empresas nacionais, a empresa ressalta o suporte dado pela Apex-Brasil ao mencionado projeto setorial, mas faz sérias críticas aos entraves (criados pelo governo) à exportação de produtos de HPPC. A esse respeito, cita a existência de muitos gargalos burocráticos, em especial os criados pela Anvisa. O representante da empresa até fez um desabafo ao afirmar que “as empresas brasileiras de HPPC só exportam porque têm competência e virtude, pois, quase nada recebem da parte do governo.”

4.2.4 Empresa Delta: autoapresentação

Com o lema “busca pela melhoria contínua”, a Delta persegue a otimização de recursos tanto humanos, quanto tecnológicos e produz duas linhas de cosméticos para cabelos (*shampoos*, condicionadores, máscaras capilares): uma comercial para consumidores finais e outra para profissionais. Além dessas, a empresa oferece uma linha corporal e outra de produtos para colorir cabelos. Essa última inclui: um creme colorante que protege o couro cabeludo durante a aplicação do descolorante; pó descolorante; e emulsão reveladora. A Delta também produz um hidratante à base de queratina e um ativador e umidificador de cachos utilizando princípios ativos de frutas tropicais.

Na produção de *shampoos* e máscaras capilares, a empresa utiliza produtos vegetais como a manteiga de cacau e extratos variados (de cupuaçu, de guaraná e de mandioca). A maioria dos produtos da linha corporal (creme, gel e óleo para massagem), a depender da base vegetal utilizada na composição (mandioca, buriti, néctar de flores ou açai), pode ser usada em todos os tipos de pele; alguns, no entanto, têm o uso restrito a um tipo particular de pele.

4.2.4.1 O processo de internacionalização da Delta: análise individualizada

Empresa localizada na região sul do país. Devido à distância entre a localização do pesquisador e a da empresa, além da falta de disponibilidade de seu representante-chave (sócio-proprietário e cofundador da empresa) para dar entrevista presencial, de comum acordo, decidiu-se pelo envio, via Internet, das respostas às questões do Apêndice A. E, segundo informação do executivo entrevistado, a Delta é uma empresa média, de acordo com os critérios adotados pelo Sebrae e BNDES para estratificar firmas por tamanho.

A Delta foi fundada em 1993 com a finalidade de produzir cosméticos destinados à venda para salões de beleza. Muito embora de modo não planejado,

mas estimulada pela demanda de compradores estrangeiros visitantes de seus *stands* em feiras setoriais (*Beauty Fair* e *Hair Brasil*) realizadas no país, a Delta começou seu processo de internacionalização em 2010, exportando diretamente para esses compradores. O primeiro mercado externo da Delta foi Moçambique – país próximo do Brasil psíquica e culturalmente.

Desde então, passou a buscar mercados em diferentes países para não ficar restrita a apenas um mercado externo. Com o propósito de alcançar o objetivo de diversificar mercados, a empresa se tem valido da intermediação de distribuidores domiciliados nos mercados-alvo. Para alguns deles, a Delta também exporta diretamente os produtos de suas duas linhas: uma destinada a consumidores finais no varejo; e outra, para profissionais do setor de beleza.

Aos poucos, os produtos da Delta, que no início só eram vendidos no mercado doméstico, começaram a ser exportados e, atualmente, são vendidos na América do Sul (Chile), América do Norte (Canadá), Europa (Itália, França, Bulgária, Eslovênia, Croácia, Turquia, Romênia) e África (Moçambique); por essa razão, as embalagens de seus produtos têm rótulos com especificações em português, espanhol e inglês. Essa foi uma das adaptações feitas pela empresa para atender as exigências dos mercados compradores.

Com relação ao quesito inovação, a empresa tem sempre procurado inovar na composição dos produtos, criando novas fórmulas; mas ao mesmo tempo, persegue a inovação de processo. Essa não se limita aos quesitos tecnológicos aplicados na fabricação apenas para manter o estado da arte, mas está também diretamente associada ao uso do produto, ou seja, a inovação vincula-se à promoção de melhorias no modo de aplicar os cosméticos, ou do tempo de duração dos produtos.

O entrevistado relatou que, independentemente do porte da empresa, as matérias primas disponíveis são as mesmas para todos os fabricantes de cosméticos. Logo, “no mercado atual não há um produto radicalmente diferente

dos similares, a ponto de se tornar milagroso.” Por essa razão, para ele, “as inovações ocorrem de forma incremental nas empresas”.

Com propostas semelhantes aos produtos da Delta, existem outros produzidos nos países para onde a empresa exporta, ou importados de concorrentes nacionais (brasileiros) ou estrangeiros. Sendo assim, a empresa procura diferenciar seus produtos dos similares. Para atingir tal propósito, a empresa considera importante a associação de matérias primas, de maneira que o resultado final encante o cliente, seja de fácil aplicação por profissionais (cabelereiros) e ofereça um programa que contemple tanto a divulgação dos produtos, quanto o treinamento constante dos métodos de aplicação.

No caso da Delta, programa visando à divulgação dos produtos tem sido constante no mercado doméstico e no exterior. Lá fora, a empresa utiliza sua rede de distribuidores para esse fim; contudo, essa associação não tem implicado imposições para a empresa, ou seja, os produtos disponíveis no mercado doméstico são os mesmos até então exportados.

Visando à ampliação de mercado, a empresa continua a participar de feiras setoriais no Brasil e de rodadas de negócios no exterior. Os planos para o futuro da empresa contemplam o incremento das exportações, a ampliação dos atuais e a conquista de novos mercados (diversificação). Afora a própria iniciativa para expandir-se internacionalmente e de mostrar-se mais aos mercados externos, a fim de aumentar o número de compradores que a procuram para adquirir seus produtos, a empresa tem contado com a Abihpec, especialmente com o projeto *Beautycare Brazil* para participar de feiras no exterior.

Com relação ao recebimento de incentivo governamental para seu processo de internacionalização, a Delta enfatiza que o único auxílio que lhe tem estado à disposição e do qual se tem utilizado é o da Apex-Brasil por intermédio do projeto setorial da Abihpec, conforme menção retro.

4.2.5 Empresa Pi: autoapresentação

A empresa Pi disponibiliza no mercado seis linhas de produto e oito marcas diferentes. Todos os produtos são destinados ao tratamento de cabelos e pele. A produção da empresa engloba hidratantes, cremes para tratamento capilar, reparadores de pontas capilares, óleos corporais, condicionadores e *shampoos*.

A empresa tem na inovação tecnológica seu diferencial para conquistar clientes no país e no exterior. Na produção, a PI utiliza matérias primas ditas inusitadas, tais como: orquídea; sândalo; lótus; óleo de gergelim; jasmim; e mirra.

São também inusitadas as diversas combinações feitas pela empresa, a exemplo das seguintes: chá verde com bambu; lavanda e algodão; castanha-do-brasil e trigo; amor-perfeito e cereja; e creme de macadâmia com chocolate branco. A empresa ainda disponibiliza duas linhas de produto para usos específicos: uma linha compreende os produtos de higiene íntima (sabonetes líquidos para uso diário, desodorantes, loções para limpeza de pele); e a outra contempla produtos infantis (*shampoos*, condicionadores, sabonetes líquidos).

4.2.5.1 O processo de internacionalização da Pi: análise individualizada

Entrevista concedida pelo representante-chave (coordenador-executivo do setor de exportação) na sede da empresa, com duração de 2 horas. E, segundo o entrevistado, trata-se de empresa de médio porte, conforme os critérios Sebrae/BNDES para classificar o tamanho das organizações. A Pi possui 120 empregados; o faturamento, porém, não foi declarado.

A empresa Pi foi idealizada por seu atual presidente e fundada em 1975. Sua produção inicial não incluía a linha de cosméticos, mas a sua fabricação veio logo depois. Um pouco mais tarde, isto é, em 2002, a empresa deu início ao seu

planejado processo de internacionalização, que também contou com estímulo externo. Atualmente, os produtos da empresa PI são exportados para 47 países.

As primeiras exportações, destinadas aos Emirados Árabes Unidos, foram efetuadas indiretamente, ou seja, por intermédio de uma *trading company*. E, como as demais empresas analisadas, a Pi também não teve preocupação relacionada com a distância psíquica entre o Brasil e o país comprador.

Com o passar do tempo e a aquisição de experiência, a Pi começou a realizar suas vendas externas diretamente tanto para empresas varejistas, quanto para grandes distribuidores. Todavia, a cadeia de estabelecimento do processo de internacionalização da Pi ocorreu de forma gradual, partindo da exportação indireta para a direta. Atualmente, seu maior mercado importador é o Oriente asiático, onde o Irã e a cidade-emirado de Dubai (compradora de 30% das exportações da firma) ocupam lugares de destaque.

Outros mercados compradores dos produtos da empresa Pi são países localizados na América Central e na América do Sul, onde Bolívia, Colômbia, Peru e Uruguai são os maiores importadores. A empresa também exporta para os Estados Unidos por via indireta através de *trading companies*, mas ainda em pequena escala. A empresa não possui agentes de vendas; vale-se de distribuidores localizados nos diferentes mercados.

Com a atenção voltada para questões envolvendo autoestima, beleza e o bem estar das pessoas, além de seu envolvimento com matérias primas e perfumação, a empresa PI é também uma marca inovadora no setor de *design*. E, assim como aconteceu com as suas concorrentes, para atender as exigências dos mercados externos, seus produtos sofreram adaptações tanto nas fórmulas, quanto na rotulagem.

A preocupação da empresa em satisfazer o gosto e/ou as exigências dos mercados externos estimulou sua criatividade inovadora. Foi a partir da conquista de mercados estrangeiros, que novos produtos foram criados e novas tecnologias

foram incorporadas ao processo produtivo. No entanto, a inovação de produto é a que mais demanda o esforço criativo da empresa e isso acontece de maneira incremental.

Atualmente, a empresa produz 187 diferentes produtos de HPPC, em linhas segmentadas; isto é, para bebês, crianças e adultos. Essa variedade (vale ressaltar) é fruto da atividade inovadora da empresa e, em casos particulares, do uso de *know how*, a exemplo do utilizado na produção de um creme para hidratação capilar, cuja fórmula, até então mantida em segredo, é diferenciada dos similares produzidos pelos concorrentes nacionais.

A fim de divulgar os produtos, manter contatos com a rede de distribuidores e compradores, a empresa PI tem sempre participado de feiras setoriais no Brasil e no exterior (Bolonha, Dubai, Las Vegas). A empresa Pi efetua vendas *on-line* exclusivamente para compradores (empresas comerciais) do mercado doméstico. Para o futuro, a empresa planeja ter seus próprios centros de distribuição nos Estados Unidos e nos Emirados Árabes Unidos.

No que tange ao apoio governamental brasileiro à atividade exportadora das empresas nacionais, a firma tem se utilizado do incentivo fiscal *Drawback*²⁵. E tem também participado, no Rio de Janeiro, do Projeto Carnaval²⁶ da Apex-Brasil, o qual visa à promoção de negócios, atraindo potenciais compradores e investidores estrangeiros, aproveitando-se da visibilidade do carnaval brasileiro. Além de assistirem aos desfiles das escolas de samba, os convidados (compradores e investidores) negociam com empresas brasileiras de vários setores (HPPC inclusive).

²⁵ Regime Aduaneiro Especial concedido na forma de incentivo às exportações por meio de vantagens, tais como: suspensão ou isenção de taxas e impostos sobre os produtos importados para a fabricação de outros a ser ou que já foram exportados; dispensa de exame de similaridade nacional para efetuar a importação desses produtos; e dispensa da obrigatoriedade de transporte sob bandeira brasileira (observada a legislação específica).

²⁶ Maiores detalhes, ver: *Carnaval Brasil: Business and Partnership*. In: <http://www.businessandpartnership.com/carnaval/>.

4.2.6 Empresa Ômega: autoapresentação

Fundada em 2001, a Ômega se propõe a ser uma firma inovadora no setor de HPPC. A empresa oferece uma linha de produtos para uso oral (escovas dentais, fios dentais, enxaguatórios bucais, antissépticos e clareadores). Para fins de uso exclusivo por profissionais do ramo de beleza, a Ômega desenvolveu produtos destinados à restauração da estrutura capilar. Cada um desses produtos chega a conter de 11 a 15 princípios ativos.

A Ômega também disponibiliza para venda no mercado varejista (consumidores finais) uma linha de desodorantes *roll-on*, incluindo produtos específicos para uso masculino. A empresa ainda produz sabonetes líquidos com fragrâncias variadas. Esses também são apresentados em embalagens maiores para uso familiar; ou seja, a firma utiliza o conceito de sustentabilidade relativa ao uso do refil para reduzir o descarte de embalagens na natureza.

A variada produção da Ômega ainda inclui: géis; *shampoos*; condicionadores; reparadores de pontas; loções corporais; e produtos colorantes para cabelos.

4.2.6.1 O processo de internacionalização da Ômega: análise individualizada

Entrevista concedida por telefone, com duração de uma hora e vinte minutos. Conforme o representante-chave (diretor) entrevistado, a Ômega é uma firma de porte médio pelos critérios adotados pelo Sebrae e BNDES para estratificar as empresas por tamanho; porém, os dados relativos ao número de empregados e faturamento não foram abertos.

A Ômega foi “fundada em 2001 com o propósito de inovar o mercado cosmético”, por meio da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de abrangência geral, relacionado com a produção e os serviços. Embora

“neófito” na exportação, com pouco mais de um ano no exercício dessa atividade, a Ômega fez sua primeira venda externa para Dubai, de maneira direta, isto é, sem se valer de intermediários.

A motivação para a empresa buscar a internacionalização veio do mercado externo e a Ômega aponta dois motivos que a levaram à escolha desse primeiro mercado: (1) aproveitamento da reputação que a marca Brasil de cosméticos detém no Oriente Médio; e (2) o nível da taxa de câmbio (à época, considerada sustentável para a empresa empreender-se em transações internacionais).

Após a primeira exportação para Dubai, a Ômega expandiu suas vendas para outros países do Oriente Médio, África e América Latina, cujas exportações têm sido feitas diretamente, isto é, com a própria empresa mantendo contatos com os atuais e possíveis compradores nesses mercados.

Os produtos da pauta de exportação da Ômega pertencem à sua linha de produção para uso oral (enxaquatórios e antissépticos bucais, fios e escovas dentais) e à linha corporal (*shampoos*, restauradores capilares, desodorantes *roll-on*, sabonetes líquidos, sabonetes íntimos para homens e mulheres, géis, condicionadores e loções corporais) e tiveram de ser adaptados ao gosto dos mercados compradores.

Apesar da boa qualidade dos produtos, a empresa classifica-os como “populares”. Isso se deve a sua política agressiva de preços, o que torna seus produtos também mais competitivos nos mercados forâneos. O enquadramento como “popular” também desonera a empresa de apresentar documentação complexa para fins de liberação tanto interna, quanto externamente, incluindo a não exigência de detalhamento das fórmulas e do modo de usar os produtos nos rótulos. Segundo o entrevistado, isso ocorre ao amparo de acordos multilaterais.

A fim de satisfazer o gosto tanto do mercado doméstico, quanto do mercado externo, a empresa prima pela inovação de produto (efetuada de maneira incremental), inovação de processo e também pelo uso de *know-how*.

A empresa se diz engajada em redes externas formadas por compradores e distribuidores. Demais, a Ômega exporta parte de sua produção com rotulagem específica utilizando razão social ou marca de terceiros, isto é, vale-se do instituto comumente denominado no mercado como **marcas próprias** (*private labels*) - expressão usada para denominar a produção de mercadorias de uma firma para ser vendida com a marca de outra empresa. A produção é encomendada e deve atender as especificações e exigências da empresa compradora, detentora da marca com a qual a mercadoria será colocada no mercado.

A empresa tem participado da *Beautyworld Middle East* – uma das cinco maiores feiras internacionais, que acontece anualmente em Dubai – e já participou de rodadas de negócios no Peru e em Angola.

Para o futuro, a empresa visa à ampliação de seu mercado externo. Para isso, a Ômega quer continuar contando com o apoio do projeto *Beautycare Brazil*, uma vez que, por seu intermédio, a empresa tem recebido incentivo governamental para participar de feiras internacionais a um custo subsidiado. O subsídio provém da Apex-Brasil, cujos recursos são repassados aos beneficiários, participantes do projeto *Beautycare Brazil*.

O entrevistado fez questão de ressaltar que a Abihpec (por meio do projeto *Beautycare Brazil*) e a Apex-Brasil foram os facilitadores do processo de internacionalização da Ômega, dando inclusive diagnósticos sobre a produção da empresa.

A seguir, o Quadro 2 resume as principais características verificadas nos processos de internacionalização das empresas analisadas.

Quadro 2 – Características dos processos de internacionalização analisados

Empresa	Características
Alpha	<p>Iniciativa: endógena (estímulo: concorrência doméstica). Exportação: direta. Networking: distribuidores (promoção de vendas); parcerias externas. Inovação de: produto (incremental e radical); processo. Distâncias: sem registro. Governo (apoio): informação (SECOMs); indireto via projeto <i>Beautycare Brazil</i>. Outros: participação em feiras e rodadas de negócios; adaptação dos produtos às exigências externas.</p>
Beta	<p>Iniciativa: endógena (ação planejada; estímulo: demanda externa). Exportação: indireta (via <i>traders</i>) e direta. Networking: contato direto com compradores e agentes (promoção de vendas). Inovação de: produto e processo; <i>know-how</i>. Distâncias: sem registro. Governo (apoio): sem registro (apenas indireto via projeto <i>Beautycare Brazil</i>). Outros: participação em feiras; planos para transformar vendas indiretas em diretas; aceita pagamento <i>on-line</i> das vendas; adaptação dos produtos às exigências externas.</p>
Gama	<p>Iniciativa: endógena (ação planejada: <i>bornglobal firm</i>). Exportação: direta. Networking: distribuidores e <i>sales subsidiaries</i> (promoção de vendas). Inovação de: produto (incremental). Distâncias: sem registro. Governo (apoio): sem registro (apenas indireto via projeto <i>Beautycare Brazil</i>). Outros: participação em feiras no exterior; produção destinada exclusivamente à exportação; adaptação dos produtos às exigências externas.</p>
Delta	<p>Iniciativa: endógena (ação não planejada; estímulo: demanda externa). Exportação: direta. Networking: distribuidores (promoção de vendas). Inovação de: produto (incremental); diferenciação. Distâncias: sem registro. Governo (apoio): sem registro (apenas indireto via projeto <i>Beautycare Brazil</i>). Outros: participação em feiras, adaptação dos produtos às exigências externas.</p>
Pi	<p>Iniciativa: endógena (ação planejada; estímulo: aceitação externa de marcas brasileiras de produtos de HPPC). Exportação: indireta (via <i>traders</i>) e direta. Networking: distribuidores (promoção de vendas) e compradores. Inovação de: produto (incremental) / <i>design</i>; processo; <i>know-how</i>. Distâncias: sem registro. Governo (apoio): <i>Drawback</i> (incentivo fiscal); Projeto Carnaval da Apex-Brasil; indireto via projeto <i>Beautycare Brazil</i>. Outros: participação em feiras e eventos de negócios; adaptação dos produtos às exigências externas, criar centros de distribuição próprios nos EUA e Emirados Árabes Unidos.</p>
Ômega	<p>Iniciativa: endógena (estímulo: demanda externa). Exportação: direta. Networking: contato direto com compradores. A empresa promove as vendas. Inovação de: produto (incremental); processo; <i>know-how</i>. Distâncias: sem registro. Governo (apoio): sem registro (apenas indireto via projeto <i>Beautycare Brazil</i>). Outros: participação em feiras; vendas externas na modalidade <i>private label</i>.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Informações da Abihpec/Apex-Brasil

*P*ela primeira vez, em 2001, representada pelo projeto setorial *Beautycare Brazil*, a Abihpec esteve presente na feira internacional *Cosmoprof Bologna*. Desde então e até 2008, a participação em feiras internacionais do setor de HPPC realizadas fora do Brasil passou a ser o meio utilizado pelo projeto para tornar as marcas brasileiras desses produtos conhecidas de potenciais compradores externos. A informação retro e as seguintes foram dadas em entrevista concedida por membros da direção do projeto (diretora e dois executivos), ocorrida na sede da ABIHPEC, durante uma hora e vinte minutos.

Atualmente, além da participação em feiras, o projeto procura oferecer aos seus integrantes outros meios para possibilitar suas vendas internacionais, a exemplo das rodadas de negócio, que acontecem ocasionalmente em diferentes localidades no exterior, dando inclusive diagnósticos sobre produtos específicos de uma ou outra empresa, com a assistência do ITEHPEC, visando à adequação ao mercado internacional.

Quanto à integração de empresas no projeto setorial, essa pode ocorrer por iniciativa da própria firma; isto é, a empresa se dirige ao *Beautycare Brazil* mostrando interesse em participar do projeto para através dele iniciar processo de internacionalização ou alavancar as vendas externas, mas também pode acontecer da empresa ser convidada para se integrar ao projeto.

Com experiência de mais de uma década, o projeto tem verificado que o quesito relativo ao gradualismo tem ocorrido no que se refere à participação da empresa no processo das exportações; ou seja, quanto à condução parcial ou total da empresa na atividade exportadora propriamente dita, passando da exportação indireta ou intermediada para a exportação direta. Ressalta-se que o foco do projeto é o incentivo à internacionalização da firma por meio da exportação.

Algumas participantes do projeto iniciaram a exportar de maneira indireta, através de terceiros. Com a aquisição de experiência, ato contínuo, as empresas passaram a conduzir diretamente essa atividade. Nisso, o *Beautycare Brazil* lhes tem auxiliado, prestando-lhes consultoria e oferecendo-lhes treinamentos específicos para melhorar a condução da atividade exportadora (conforme detalhes apresentados na introdução deste capítulo).

Ora, tratando-se de produtos de HPPC, a questão da distância psíquica é pouco ou raramente notada; isso porque tais produtos são universalmente usados - afirmam os entrevistados. O que de fato ocorre, segundo eles, são adaptações dos produtos às exigências (gosto / regulação) dos mercados compradores. Sendo assim, a escolha de distribuidores ou rede de distribuidores é importante para a entrada nos mercados externos ou para atingir metas de vendas externas, principalmente quando a empresa não tem facilidades para buscar os vendedores finais de seus produtos (pontos de venda onde os usuários podem adquirir as mercadorias).

As empresas brasileiras fabricantes de produtos de HPPC são muito inovadoras em produzi-los e conseguem oferecê-los a preços competitivos nos mercados domésticos e internacionais – afirmam os entrevistados. Daí a razão do êxito e do crescimento das vendas externas desse setor nacional. Os entrevistados ressaltaram, no entanto, que as feiras internacionais continuam a servir de vitrina para os produtos e ainda são os *loci* onde as oportunidades de realização de negócios acontecem. E assim tem acontecido quando da participação das empresas integrantes do *Beautycare Brazil* nesses eventos.

A parceria entre a Abihpec e a Apex-Brasil tem permitido ao referido projeto setorial levar um número maior de participantes às feiras internacionais. A ajuda financeira dada pelo ator público ao projeto permite a redução dos custos/gastos das empresas nessas participações. Tal minimização de custos possibilita a empresa ir às feiras que acontecem em um mesmo ano, em diferentes mercados (Ásia, Europa, América do Norte) e ter mais oportunidades para fechar negócios.

Isso é bom para o crescimento da empresa e para o país – concluem os entrevistados.

Com relação às ações governamentais especificamente direcionadas ao setor brasileiro de HPPC, ao final da entrevista com o representante foi lembrado o Fórum de Competitividade, ocorrido em 2003, contando com a coordenação, por área, dos seguintes atores institucionais: comércio exterior (Secex); investimentos (BNDES); capacitação tecnológica (MCT); regulação (Anvisa); e inclusão social (Abihpec), com os seguintes objetivos: 1) viabilizar o aumento das exportações; 2) promover a internacionalização das empresas; e 3) apoiar a utilização da biodiversidade brasileira como insumo. (CAPANEMA et al., 2007).

Durante o Fórum foram estabelecidas metas a serem cumpridas. E, muito embora a verificação do cumprimento fuja ao escopo deste estudo, informação da ABIHPEC afirma que a maioria das metas tem sido alcançada. Com vistas na explicitação do interesse e atenção governamentais para com o setor de HPPC, a seguir, elencam-se os objetivos propostos no referido evento:

- **Empregos:** 650 mil novos empregos até 2010. Segundo Nota Técnica 72/06/CGTP/DESIT/SDP, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, até setembro de 2006 já haviam sido gerados 560 mil.
- **Faturamento:** US\$ 8,2 bilhões, com crescimento médio anual de 2%. Para 2006, a previsão era de um fechamento em tor no de US\$ 7,6 bilhões.
- **Exportações:** US\$ 600 milhões, com taxa de crescimento médio anual de 18%. Nos últimos cinco anos, as exportações cresceram a uma taxa média anual de 21,6%.
- **Balança comercial:** manter as importações nos atuais patamares e promover o aumento das exportações para que o superávit atinja o valor de US\$ 450 milhões, contra os US\$ 200 milhões atuais (2005).
- **Investimento:** US\$ 700 milhões em investimento de ampliação e modernização da capacidade produtiva no período de 2004 a 2010.
- **Produtividade:** aumento do faturamento em 50% e aumento do emprego em 30%, com maior qualificação e aumento da renda.
- **Metas não-quantitativas:**
 - fixação da marca Brasil no exterior, como sinônimo de qualidade, utilizando matérias-primas nacionais e contribuindo para o desenvolvimento regional;
 - promover o desenvolvimento tecnológico do setor;

– estimular investimentos que promovam a utilização da biodiversidade brasileira.
(CAPANEMA et al., 2007, p. 151 – **grifos nossos**).

Por último, com referência às mais recentes ações do governo brasileiro dirigidas ao setor de HPPC, essas foram divulgadas em 09/04/2013, incluídas em um pacote contendo 200 ações para desenvolver e impulsionar a economia brasileira até ao fim da gestão do atual governo. E, com relação ao referido setor, são dois os objetivos previstos no pacote: (1) fortalecer o investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação. A responsabilidade da tarefa ficou a cargo da Anvisa e prevê a adequação do Decreto 79.094/77, a fim de eliminar a distinção entre água de colônia e perfume (prazo estipulado para a conclusão: dezembro de 2013); e (2) fortalecer o adensamento da cadeia produtiva - encargo atribuído à ABDI, visando à implantação do Projeto de Desenvolvimento Setorial de HPPC 2012-2014 (previsão de prazo de conclusão: novembro de 2014). (Convênio ABDI/Abihpec/Sebrae, publicado na FOLHA DE SÃO PAULO, em 09/04/2013).

A seguir, apresentam-se dois quadros: um com as principais feiras brasileiras do setor de HPPC e outro com alguns dos eventos internacionais do mesmo ramo.

Quadro 3 – Brasil: Principais Feiras da Indústria de HPPC (produtos, tecnologias, embalagens)

Evento	Local
<i>Beauty Fair</i>	São Paulo (SP)
Cosmética Bahia Internacional	Salvador (BA)
Estétika	São Paulo (SP)
FCE <i>Cosmetique</i>	São Paulo (SP)
Feira Mulher Brasil (FMB)	Blumenau (SC)
<i>Hair Beauty</i>	Rio de Janeiro (RJ)
<i>Hair Brasil</i>	São Paulo (SP)
<i>Hairnor</i>	Olinda (PE)
<i>Professional Hair</i>	Belo Horizonte (MG)

Fonte: MDIC/MRE – Calendário Brasileiro de Exposições e Feiras 2013.
Elaboração: Autor.

Quadro 4 – Feiras da Indústria de HPPC no exterior²⁷

Evento	Local
<i>Autumn Perfume Exhibition</i>	Kuwait City (Kuwait)
<i>Beauty Asia</i>	Cingapura (Rep. de Singapura)
<i>Beauty and Health</i>	Klaipeda (Lituânia)
<i>Beauty Fair</i>	Helsinki (Finlândia)
<i>Beauty International Düsseldorf</i>	Düsseldorf (Alemanha)
<i>Beautyworld Japan</i>	Tóquio (Japão)
<i>Beautyworld Japan West</i>	Osaka (Japão)
<i>Beautyworld Middle East</i>	Dubai (Emirados Árabes Unidos)
<i>China Beauty Expo</i>	Shangai (China)
<i>Cosmobelleza & Wellness</i>	Barcelona (Espanha)
<i>Cosmetica Berlin</i>	Berlim (Alemanha)
<i>Cosmoprof Asia</i>	Hong Kong (China)
<i>Cosmoprof Worldwide Bologna</i>	Bolonha (Itália)
<i>Cosmoprof North America</i>	Las Vegas (EUA)
<i>Expocosmetica</i>	Porto (Portugal)
<i>In-cosmetics Asia</i>	Bangkok (Tailândia)
<i>Interbeauty Prague</i>	Praga (República Checa)
<i>Intercharm</i>	Moscou (Rússia)
<i>Outlook</i>	Lisboa (Portugal)
<i>Salon International</i>	Londres (Inglaterra)

Fontes: diversas.
Elaboração: Autor.

²⁷ Anualmente acontecem dezenas de feiras da indústria de HPPC em diferentes países (desenvolvidos e em desenvolvimento). O Quadro 4 apresenta, aleatoriamente, apenas uma parcela dessas feiras. Visa, portanto, a apontar “espaços” onde oportunidades de concretização de negócios e ampliação de mercado surgem para as empresas fabricantes de produtos de HPPC.

Capítulo 5

*Η συζήτησή μας θα είναι επαρκής
αν έχει τόση καθαρότητα, όπως το
θέμα συμπεριφέρεται, δεδομένου
ότι δεν θα πρέπει να απαιτείται
ακρίβεια σε όλα τα επιχειρήματα
εξίσου.²⁸*

Aristóteles

²⁸ Nossa discussão será adequada se tiver tanta clareza quanto comporta o assunto, pois não se deve exigir a precisão em todos os raciocínios por igual. (**Tradução livre**).

5. Discussão dos Resultados

Neste capítulo procede-se à discussão dos dados obtidos na pesquisa de campo. Como primeiro passo, apontam-se as semelhanças e diferenças verificadas nos processos de internacionalização das empresas analisadas para, ato contínuo, confrontá-los com as características do Modelo de *Uppsala*.

5.1 Similaridades e dessemelhanças entre os processos de internacionalização das PMEs analisadas

○ Quadro 2 retroapresentado resume as principais características dos processos de internacionalização das empresas analisadas, em que se verificam algumas similaridades e dessemelhanças entre elas. São semelhantes, por exemplo, o caráter endógeno das iniciativas empresariais relativas à tomada de decisão para se internacionalizar. No entanto, apesar de se constatar a existência de estímulo exógeno a exercer influência nas decisões, as motivações para a instauração do empreendimento exportador não são uniformes. As ações propriamente ditas a dar início aos processos também não são coincidentes, haja vista que algumas iniciativas ocorreram meio por acaso ou de forma não planejada (Alpha, Delta e ômega), enquanto outras foram antecipadamente programadas (Beta, Gama, Pi).

Durante a investigação dos processos de internacionalização, observou-se que a utilização da exportação direta é, atualmente, o modo predominante. Há firmas, porém, que ainda utilizam a via da exportação indireta, valendo-se da intermediação de *traders*. A justificativa para a permanência do uso da via indireta (estágio preliminar da atividade exportadora) pode estar relacionada com custos (conforme explicação dada no cap. 3, tópico: Modelo de *Uppsala*; razão: inclinação positiva da curva sigmoidal).

Entretanto, é exatamente nesse tema (tipo de exportação – indireta ou direta -, dita cadeia de estabelecimento), que se tem verificado a ocorrência de processo incremental ou gradualismo no desenrolar dos processos de internacionalização estudados. Ou seja, algumas das empresas analisadas iniciaram a atividade exportadora intermediada por terceiros para, em seguida (após aquisição de experiência), agirem por conta própria.

Ressalta-se que a venda indireta ou a direta é uma estratégia de exportação. E, segundo a SBA (2013?), na venda indireta, a empresa exportadora encontra compradores domésticos, que representam clientes internacionais, ou exporta por meio de intermediários – empresas comerciais exportadoras e *exporting trading companies*. Já a venda direta, trata-se de uma estratégia mais ambiciosa e pode ser mais difícil porque exige mais controle sobre a entrega do produto (incluindo o tipo de exportação que define quando cessa a responsabilidade do exportador pela entrega da mercadoria e inicia a do importador) e precificação.

No rol das empresas analisadas, o autor se deparou com a empresa Gama, cujo processo de inserção internacional foi completamente diferente das outras firmas. A Gama queimou etapas porque já nasceu globalizada (*bornglobal firm*), contando com a *expertise* do conglomerado do qual é parte integrante, detentor de subsidiárias de vendas localizadas em países estrangeiros. Trata-se, portanto de um *out lier*. Sendo assim, adianta-se, que, devido a esse caráter destoante (empresa criada para fabricar cosméticos exclusivamente para vendas externas, como parte da política do grupo empresarial), seu processo de internacionalização foi descartado na análise voltada a responder a questão que deu origem a este estudo. Todavia, optou-se por deixar registrado o que se apurou sobre a empresa.

Ainda com relação à questão do gradualismo, convém lembrar, que, ao iniciarem as vendas externas, as empresas analisadas não tinham muito conhecimento das operações em si, tampouco dos mercados estrangeiros para onde começaram a exportar; mesmo assim, todas elas comprometeram recursos

com os novos mercados. Isso implica afirmar, que a falta ou o pouco conhecimento dos mercados externos não foi um empecilho à internacionalização das firmas.

Na análise das características dos processos de inserção global das firmas, o que mais chamou à atenção do pesquisador foi a unicidade da desatenção das empresas para com o quesito concernente à distância psíquica, ou simplesmente distância (compreendida em suas quatro dimensões - cultural, administrativa, geográfica e econômica - "CAGE"). Ou seja, a escolha dos mercados forâneos pelas empresas analisadas não obedeceu a uma sequência, nem considerou o quesito relativo à proximidade psíquica ou distância cultural (e.g.: idioma, proximidade geográfica, cultura negocial similar etc.) entre os mercados externos e o doméstico. Deve-se isso, em primeiro lugar, ao mencionado caráter universal inerente ao hábito do ser humano de fazer uso de produtos de HPPC, fato que parece tornar desnecessária a preocupação da empresa com essa questão; porém, ao comparar a dimensão geográfica do ponto de vista das empresas suecas – motivo da criação do Modelo de Uppsala – com o das empresas analisadas, verifica-se que são diferentes.

As empresas suecas analisadas pelos autores do Modelo de Uppsala dispunham de mercados constituídos por países europeus ricos e avançados, psíquica e culturalmente próximos da Suécia. Já as empresas analisadas são de uma economia de industrialização recente, cuja maioria dos países ao seu redor apresenta índices de desenvolvimento inferiores ao seu, e isso faz com que essas empresas brasileiras busquem alhures mercados potencialmente (em termos financeiros) capazes de adquirir seus produtos.

Na verdade, com relação ao quesito "distância", o que acontece com alguns produtos de HPPC diz respeito ao uso em maior ou menor quantidade pelos habitantes das diferentes regiões do planeta. Por exemplo: o costume de tomar banho mais de uma vez ao dia, no Brasil e em outros países tropicais, pode

implicar o consumo *per capita* de maior quantidade de produtos de limpeza corporal pelos habitantes dessas regiões.

Na Europa, onde o hábito de banhar-se mais de uma vez ao dia, *grosso modo* é praticamente inexistente, a quantidade do consumo *per capita* de produtos de limpeza corporal deve ser menor do que no Brasil e em países tropicais. E pela certa, deve-se essa diferença a razões tanto climáticas, quanto históricas e culturais, pois ali, no passado “as fragrâncias eram utilizadas para ocultar os odores desagradáveis e não havia o hábito de banhos constantes sob o medo de contrair doenças” (GUIMARÃES, 2012). Em contrapartida, a quantidade *per capita* relativa ao uso de perfume (sobremaneira de extratos) parece ser maior em alguns países europeus do que em países de clima tropical.

Do mesmo modo, explica-se essa diferença de consumo por razões culturais: na Itália, por exemplo, o uso *per capita* de cosméticos para maquiagem parece ser mais elevado do que em outras partes do mundo, pois ali, desde cedo as meninas começam a fazer uso desses produtos e, segundo especialistas no assunto (maquiadores), no dia a dia, as italianas usam maquiagem carregada, diferente da sobriedade diurna, por exemplo, da mulher brasileira ou da norte-americana.

Na análise dos processos também ficou claro que, com o auxílio do *Beautycare Brazil*, as empresas integrantes desse projeto têm procurado se engajar em redes externas de relacionamento e, em geral, as redes são formadas pelas empresas exportadoras e os distribuidores e/ou compradores (vendedores finais) de seus produtos. No entanto, para se inserir em determinados mercados, algumas empresas têm assumido a responsabilidade e os riscos inerentes à venda direta para comerciantes (vendedores finais) de produtos de HPPC.

Ora, se por um lado, entre as firmas analisadas, há empresa (Ômega) que só exporta diretamente para os vendedores finais de seus produtos, sem se valer de distribuidores ou de agentes independentes comissionados, por outro lado, há aquelas que exportam diretamente só para distribuidores (Alpha, Gama, Delta),

para distribuidores e/ou vendedores finais (Pi), podendo ou não se valer da intermediação de agentes comissionados (aqueles encarregados de procurar os importadores - vendedores finais dos produtos), e ainda há aquela (Beta) que só exporta pela via indireta para vendedores finais. Esses relacionamentos (reitera-se) constituem redes facilitadoras da entrada e permanência dos produtos/marcas nos diversos mercados externos.

Há de se ter em mente, que o engajamento da empresa no projeto *Beautycare Brazil*, *per se*, constitui-se um relacionamento em rede (doméstica), que oferece aos integrantes a oportunidade de aprender uns com os outros sobre atividade exportadora e negociação internacional.

A participação dessas empresas em feiras no exterior, em geral, se dá em um espaço destinado à exposição dos produtos de HPPC *made in Brazil*, sob a coordenação do projeto, isolada ou em conjunto com a Apex-Brasil. Ali, instaladas em *boxes* separados, as empresas recebem os mesmos visitantes - firmas interessadas em adquirir seus produtos. Preço e, sobretudo, as características de cada produto são o que desperta a atenção e determina a escolha do comprador por uma ou outra marca.

Outra constatação que ficou bem marcada foi a preocupação das firmas para adaptar os produtos ao gosto dos países importadores. E para tanto, as empresas têm envidado esforços por meio de iniciativas inovadoras para desenvolver produtos que satisfaçam as necessidades dos compradores finais.

Em termos de preço, as empresas também têm procurado tornar a produção e a oferta mais competitivas. Nessa busca, se têm valido tanto da inovação de produto, quanto da inovação de processo, seja de forma incremental, seja de maneira radical, e também de *know-how*.

No que respeita à inovação, verificou-se alguma similaridade nas ações das firmas, cuja maioria afirmou acontecer de modo incremental. Todavia, duas empresas disseram já ter praticado inovação radical. E nesse caso, tiveram de

substituir o fabrico de um produto antigo por outro novo, a fim de satisfazer exigências/demanda externas.

Quanto ao apoio governamental proveniente da Apex-Brasil, a maioria das empresas entrevistadas afirmou tê-lo apenas recebido por intermédio do projeto setorial, para participar de feiras no exterior. Porém, além desse suporte financeiro, a empresa Alpha mencionou o apoio recebido de embaixadas brasileiras localizadas em alguns dos países de seus importadores. Em geral, o apoio do Setor Comercial (SECOM) das embaixadas brasileiras limita-se ao fornecimento de contatos de possíveis compradores locais.

A empresa Pi foi a única a mencionar valer-se do incentivo fiscal proporcionado pelo regime aduaneiro especial *Drawback* e de participar do Projeto Carnaval da Apex-Brasil. Todavia, a respeito do apoio governamental à atividade exportadora, o pesquisador (pela própria experiência junto ao setor de HPPC) atribui falta de conhecimento das empresas sobre outros incentivos à exportação, que abrangem desde a desoneração do pagamento de tributos sobre os produtos destinados à exportação e facilidades de financiamentos em termos de prazo e taxas de deságio até aos estímulos de ordem cambial.

Quanto aos planos futuros, apenas duas empresas evidenciaram seus objetivos claramente: uma pretende eliminar a intermediação de suas vendas externas e passar a conduzi-las diretamente, tratando com e vendendo para distribuidores e/ou vendedores finais de seus produtos; e outra planeja criar os próprios centros de distribuição, tanto nos Estados Unidos, quanto nos Emirados Árabes Unidos.

Embora haja similaridade em algumas das ações pró-internacionalização empreendidas pelas empresas analisadas, outras apresentam dessemelhanças. O projeto *Beautycare Brazil*, por seu turno, não impõe um modelo a ser seguido pelas empresas que o integram. Cuida o projeto mais da organização de meios (*road shows*, rodadas de negócio e participação das firmas em feiras no estrangeiro) para promover os produtos e as marcas de suas afiliadas do que

pautar a inserção internacional dessas firmas pelo uso de um modelo (*framework*) conhecido na literatura afim à internacionalização da firma. Pode-se, por conseguinte, afirmar que as empresas vinculadas ao citado projeto têm sido inseridas internacionalmente mediante o exercício de estratégias que apresentam pontos comuns, mas também díspares. Portanto, os processos de inserção internacional das empresas analisadas pertencentes ao projeto *Beautycare Brazil* não se enquadram em um modelo, ou melhor, nenhuma teoria tradicional relativa à inserção global da empresa explica completamente os referidos processos.

Ora, uma vez que a discussão dos dados focou aspectos comportamentais das estratégias desenvolvidas pelas empresas visando à inserção global, no próximo tópico, os achados da pesquisa de campo aqui analisados serão confrontados com características do Modelo de *Uppsala*, face à ênfase dada por esse *framework* a esses aspectos, assaz inerente ao fenômeno da internacionalização da firma.

De maneira complementar, por um lado, registra-se que as informações coletadas nos *sites* das 4 (quatro) firmas integrantes do *Beautycare Brazil*, mas que não participaram da pesquisa, não acrescentam nada diferente ou digno de nota, para além do que foi observado nos processos de internacionalização das 6 (seis) empresas analisadas. Por outro lado, contatos com outros atores envolvidos com o fenômeno da internacionalização de firmas mostraram a inexistência de preocupação, da parte desses, quanto à adoção de um modelo específico para esse fim. Câmaras de comércio, por exemplo, servem de ponte para aproximar exportadores e importadores dos países com os quais se envolvem e que integram suas razões sociais. Ressalta-se, contudo, que as câmaras de comércio prestam uma objetiva consultoria no campo da burocracia, isto é, de como atender exigências burocrático-alfandegárias para a entrada de mercadorias nos mercados estrangeiros aos quais se dedicam. Daí, a maioria dos eventos promovidos pelas câmaras de comércio ter por objetivo informar os exportadores nacionais como exportar para esse ou aquele país.

Instituições bancárias envolvidas com o comércio exterior brasileiro, a exemplo do Banco do Brasil, preocupam-se mais com os aspectos financeiros envolvidos nas transações de comércio internacional, conforme ficou evidente nas conversas com alguns executivos da área internacional da instituição. O interesse desses atores (bancos) concentra-se em captar diferentes negócios inerentes a esse tipo de transação, e.g.: na importação, tornar-se o banqueiro abridor (*issuing bank*) ou confirmador (*confirming bank*) de cartas de crédito (*letters of credit*); na exportação, o avisador (*advising bank*) e/ou o negociador (*negotiating bank*) desse mesmo instrumento de crédito, ou ser o banco escolhido para efetuar a remessa dos documentos de exportação (*remmiting bank*), ou a instituição encarregada do financiamento à exportação (*financing bank*) e responsável pelos respectivos fechamentos cambiais. Ainda na importação, ser o responsável pela cobrança (*collecting bank*) ou por promover descontos “*a forfait*” dos produtos (valores financeiros) das operações, sendo ele próprio (ou não) o avalista dos saques sobre as transações etc. Na prática, os bancos desconhecem ou ignoram os modelos (*frameworks*) relativos à internacionalização da firma.

Ainda com relação ao ator público Banco do Brasil, cabe lembrar sua atuação como instrumento de política econômica no final da ditadura militar, especialmente para apoiar a internacionalização da produção nacional (BANCO DO BRASIL 200 ANOS, 2010). Com esse propósito, além de expandir-se externamente, abrindo agências ou escritórios na Ásia (China e Japão), Oriente Médio (Bahrein) e África (Costa do Marfim), deu suporte ao *slogan* “exportar é o que importa” e, para dar suporte à promoção das exportações, firmou Convênio de Comércio, Desenvolvimento e Cooperação com o Ministério das Relações Exteriores (MENDES, 2008?). De concreto, no entanto, há muito pouco o que se registrar como resultado prático dessa ação, ficando o acordo aquém da pretensão, não se distanciando do nível de um protocolo de intenções.

5.2 Similaridades e diferenças entre os processos de internacionalização analisados e o Modelo de *Uppsala*

A partir da análise dos processos de internacionalização das empresas-foco deste estudo, pode-se afirmar que as estratégias utilizadas pelas firmas, além de não se enquadrarem em um modelo específico e tradicional de inserção externa, evidenciam parcialmente um processo incremental de internacionalização. O Quadro 5 infraestruturado resume as similaridades e diferenças relativas às dimensões (e suas características) consideradas no estudo, concernentes ao confronto entre o Modelo de *Uppsala* e as PMEs analisadas.

Quanto ao aspecto incremental (basilar para o Modelo de *Uppsala*), verificou-se a existência de similaridade entre os processos analisados e o referido modelo apenas no que respeita à cadeia de estabelecimento; ou seja, em alguns casos, as exportações das firmas passaram de esporádicas para frequentes e de intermediadas ou indiretas para diretas. O gradualismo foi totalmente irrelevante, no caso da empresa Gama, que já nasceu internacionalizada, queimando estágios do citado encadeamento e iniciou a produzir com o objetivo comercial voltado totalmente ao mercado externo, sem qualquer observância quanto aos aspectos relacionados com as distâncias entre o Brasil e os países compradores. Contudo, como já foi adiantado, a análise da Gama não foi considerada para responder o questionamento acerca de como as PMEs fabricantes de HPPC se internacionalizam, devido ao fato dele pertencer a um grande grupo e já nascer global.

Com relação à aprendizagem sobre os mercados externos e à distância psíquica entre esses e o mercado doméstico (tão necessárias para o processo de internacionalização da firma), previstas no Modelo de *Uppsala* e defendidas por outros pesquisadores, nos casos estudados, a falta de atenção com as distâncias e o pouco conhecimento dos novos mercados também parecem não ter sido um

empecilho à inserção global das empresas. Tanto é um fato, que, o início da atividade exportadora de algumas das referidas empresas aconteceu com a remessa de produtos para países geográfica e psiquicamente (diferenças culturais e históricas) distantes do Brasil (e.g.: Emirados Árabes Unidos). Verificou-se, entretanto, comprometimento geral e crescente das empresas com os mercados compradores de seus produtos e marcas, e isso é um fato simil ao previsto pelo Modelo de *Uppsala*.

Ressalta-se, entretantes, que a aprendizagem experiencial adquirida pelas empresas nos diferentes mercados é o que lhes tem motivado a busca por inovação, a fim de proceder à diferenciação de seus produtos e/ou a redução de preços para poder competir doméstica e internacionalmente.

Conforme visto, a abordagem gradual para a ocorrência do processo de internacionalização evidenciada pelo Modelo de *Uppsala* como um redutor de risco, no que respeita aos casos analisados, teve sua importância diminuída. Isso, porque os riscos previstos e inerentes ao processo têm sido minimizados pela adoção de outras estratégias, tais como: venda contra pagamento antecipado ou utilização de substituto *on-line* dessa modalidade; engajamento das empresas em redes de distribuição externa com conhecimento e *expertise* negocial em específicos mercados estrangeiros; produção para atender encomendas de marcas próprias (*private labels*) garantidas por cartas de crédito *standby* (*standby letters of credit*) ou outras garantias bancárias emitidas por banqueiros de primeira linha etc.

Dito e repetido, nos casos analisados, a distância (em todos os seus aspectos) não se manifestou como raiz da incerteza no processo de internacionalização. Todavia, como prevê o resultado da “revisita” ao Modelo de *Uppsala*, tal raiz pode se concretizar com a falta de relacionamento em redes. Essa é a razão porque o *Beautycare Brazil* se preocupa e procura possíveis meios para instaurar/solidificar relacionamentos entre as firmas participantes do projeto e entes externos do ramo de HPPC. Com isso, visa-se a evitar que o insucesso da

internacionalização se torne o ônus pago pela falta de relacionamentos em redes (*liability of outsidership*).

Digna de ênfase (reitera-se) é a preocupação das empresas analisadas com o quesito inovação. Enquanto vantagem competitiva, a inovação justifica o dispêndio das firmas para criar seus próprios centros de P&D, ou formar parcerias com empresas estrangeiras tecnologicamente mais avançadas. O constante uso de inovação ou de *know-how* é o que tem favorecido a aceitação internacional de produtos brasileiros de HPPC. E isso só confirma o fato de que o empreendimento em iniciativas inovadoras serve tanto ao sucesso da internacionalização da firma, quanto à sua própria sobrevivência no mercado doméstico e nos forâneos. Ressalva-se que, à época em que as entrevistas aconteceram, a via de inserção global utilizada pelas empresas analisadas, até então, tinha sido exclusivamente a da exportação (indireta/direta).

Quadro 5 – M. de *Uppsala* vs PMEs analisadas: importância das dimensões

EVENTO	GRADUALISMO		INOVAÇÃO	NETWORKING	COMPROMETIMENTO
	Cadeia de estabelecimento	Proximidade MD vs ME (*)			
			Produto/Processo/ <i>Know-how</i> (incremental / radical)	Distribuidores/Vendedores finais/Agentes	Com os mercados externos
Modelo de <i>Uppsala</i> (1977) (2009)	Importante	Altamente Importante (1977)	Sem definição	Altamente Importante (2009)	Altamente Importante (1977; 2009)
PMEs Analisadas	Pouco Importante	Sem Importância	Altamente Importante	Altamente Importante	Altamente Importante
Obs.:	MD = mercado doméstico	(*): distâncias: cultural e psíquica			ME = mercado externo

Fonte: Elaboração do autor, baseado na análise das narrativas e no Modelo de *Uppsala* (1977; 2009).

Capítulo 6

*La ricerca è per definizione movimento:
ciò che era vero ieri non lo è più oggi,
e sarà ancora modificato domani.²⁹*

Piero Angela

²⁹ Por definição, pesquisa é movimento: o que ontem era verdadeiro, hoje não é mais, e amanhã ainda será modificado. **(Tradução nossa)**

6. Conclusões, proposição e recomendações

*All the objects of human reason or
inquiry may naturally be divided
into two kinds: relations of ideas
and matters of fact.*

David Hume

À seguir, apresentam-se as conclusões deste estudo e a proposta de um modelo comportamental evolutivo para a internacionalização de PMEs brasileiras fabricantes de produtos de HPPC. Ao final, devido ao caráter exploratório deste estudo e suas conseqüentes limitações, fazem-se recomendações para futuras pesquisas sobre o tema, todavia, ainda relacionadas com esse ramo de negócio.

6.1 Conclusões

Em primeiro lugar, a presente pesquisa desenvolveu-se com o intento de esclarecer como as PMEs brasileiras do ramo de HPPC se internacionalizam: se mediante (ou não) o uso sistêmico de um modelo. Para fins de investigação, tomou-se um grupo de empresas, integrantes de um projeto setorial totalmente dedicado à promoção e expansão das vendas externas dos produtos e marcas de suas afiliadas. A escolha do projeto *Beautycare Brazil* foi intencional, uma vez que os resultados relacionados com crescimento empresarial, apresentados pelo grupo de firmas que compõe o citado projeto, têm anualmente superado os níveis mostrados pelas demais empresas nacionais do mesmo ramo.

De acordo com os resultados das análises individualizadas dos processos de internacionalização das firmas, não foi observada a utilização de um modelo tradicional de internacionalização a fim de possibilitar a entrada das empresas em mercados estrangeiros. Ou seja, os modos como as empresas se inseriram

internacionalmente apresentam algumas similaridades, mas também dessemelhanças. Por um lado e por essa razão, os processos não se encaixam por completo (como sói ordinariamente ocorrer) nos *frameworks* tradicionalmente conhecidos na literatura que dizem respeito ao fenômeno da internacionalização da firma. Por outro lado, ou melhor, invertendo-se a lógica do raciocínio, os *frameworks* (inclusive o Modelo de Uppsala) existentes na literatura que respeita à inserção internacional da empresa não explicam “bem” os processos de internacionalização das firmas analisadas, até porque em se tratando de matéria envolvendo a gestão de organizações, as teorias precisam sempre de ajustar-se às novas realidades.

Entretanto, o Modelo de *Uppsala*, devido ao direcionamento de sua atenção inclinar-se para aspectos comportamentais inerentes ao processo de internacionalização da empresa, é o *framework* que dá “melhor” explicação do que foi observado pelo pesquisador; ou seja, é o que se aproxima ou, *grosso modo*, mostra alguma similaridade com o que se verificou nos processos analisados, já que parte das características do Modelo revisitado pôde ser constatada no estudo dos casos (e.g.: a importância do engajamento da firma em redes de relacionamentos para o sucesso da inserção global, o comprometimento da empresa internacionalizada com os mercados externos e o gradualismo na cadeia de estabelecimento).

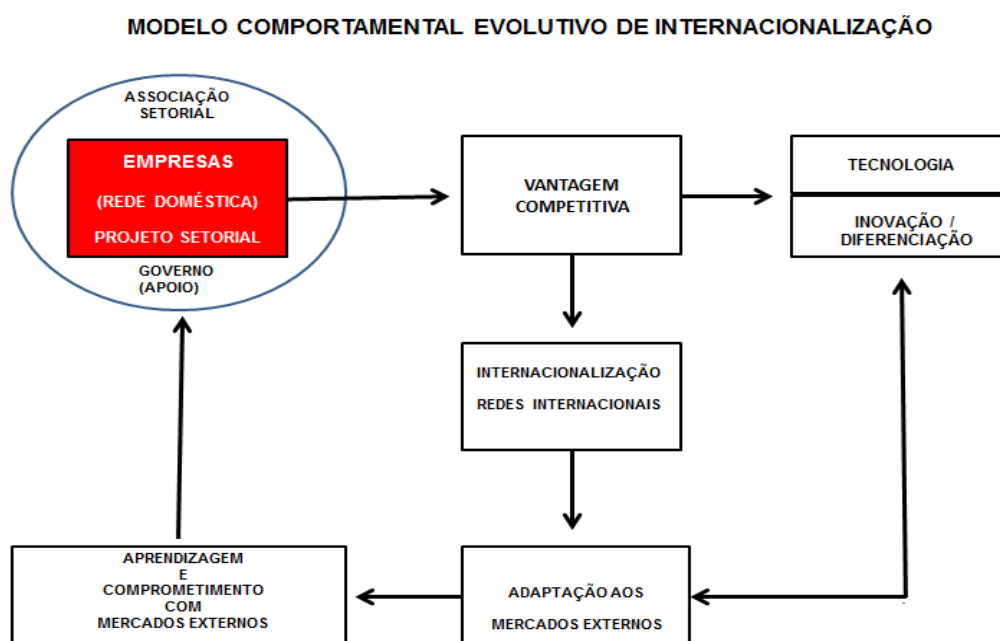
Outro quesito – a distância psíquica -, que teve sua importância revista e minorada pelos próprios autores do Modelo de *Uppsala*, foi completamente ignorado nos processos-alvo desta pesquisa e, muito embora sua significação ainda seja assaz defendida por outros pesquisadores para o êxito da internacionalização da firma, a desatenção das empresas analisadas com esse quesito não foi um obstáculo para a entrada dessas no mercado internacional. Todavia, a esse respeito, vale reiterar o caráter universal do uso de produtos de HPPC.

Conclusivamente, entende-se que as empresas analisadas não fizeram uso de um modelo específico para se internacionalizar; tampouco a literatura afim ao tema explica plenamente os casos investigados. Razão essa, que levou o autor a fazer a proposição de um modelo comportamental evolutivo para a internacionalização de PMEs brasileiras fabricantes de produtos de HPPC, consoante a descrição dada a seguir.

6.2 Proposta de modelo comportamental evolutivo de internacionalização

Inicialmente, salienta-se que a presente proposta está diretamente relacionada com o ambiente socioeconômico atual, pois se entende que pesquisa no campo das ciências sociais aplicadas é um movimento, cujo fato aceito como “verdade” hoje está suscetível à perda desse caráter com o passar do tempo. Da mesma maneira, conforme menção anterior, o modelo proposto não é uma criação *sui generis*, mas advém da conjugação de ações provenientes tanto de iniciativas pró-internacionalização das empresas integrantes do projeto setorial *Beautycare Brazil*, quanto de características do Modelo de *Uppsala*.

Figura 3



A Figura 3 esquematiza a proposta de modelo, cuja utilização vantajosa ocorre em etapas: em primeiro lugar, as empresas vinculam-se à instituição representante do setor de HPPC dentro e fora do país. Entre as funções da instituição está a de promover à internacionalização de produtos e marcas de suas afiliadas, em especial, a produção das integrantes de um projeto especificamente criado para esse fim. Em segundo lugar, a referida instituição busca e recebe suporte governamental para o específico projeto setorial (o apoio do governo faz parte da política de fomento à internacionalização de empresas nacionais). Em terceiro lugar, a preocupação central das empresas integrantes do projeto está direcionada para a obtenção de vantagens competitivas, quer através do uso de novas tecnologias, quer mediante a busca por e o empreendimento em iniciativas inovadoras e/ou uso de *know-how*. A partir da aquisição dessas vantagens, cuja evidência manifesta-se nos produtos e na aceitação desses no mercado doméstico (indicador: diferenciação), cada empresa passa a objetivar inserir-se internacionalmente. Para tanto e a seu modo, cada empresa procura engajar-se em redes internacionais de distribuição ou de vendas com comprovada *expertise* no ramo de HPPC e com conhecimento dos mercados externos para onde cada firma pretende exportar. Em quarto lugar, quando e se necessário, cada empresa envidará esforços para adaptar sua produção, a fim de satisfazer exigências dos diferentes mercados. O processo de adaptação retroalimentará a atividade inovadora da firma, dando margem para o surgimento de diferenças entre os produtos da empresa e os similares produzidos pelos concorrentes. Em quinto lugar, o processo de internacionalização da empresa se concretiza e se torna uma atividade constante à medida que ela aprende e se compromete com os mercados estrangeiros em que atua, conforme prevê o Modelo de *Uppsala*. Em sexto lugar, as experiências resultantes do mencionado comprometimento e da aprendizagem com os mercados internacionais são repassadas para os demais participantes do projeto setorial (rede doméstica de relacionamento). Quanto maior o comprometimento das empresas para perseguirem essas etapas, maiores serão os resultados e o êxito do processo de internacionalização. Prova disso são os dados apresentados pelas empresas integrantes do projeto *Beautycare Brazil*, que

superam em muito os das empresas do mesmo ramo que agem isoladamente ou até mesmo em conjunto, porém, sem um projeto a que estejam filiadas e lhes dê suporte.

Cabe ressaltar que o modelo proposto não delimita a ocorrência do engajamento das empresas em redes internacionais, que podem ser constituídas tanto com a formação de parcerias com vendedores finais dos produtos, quanto com distribuidores ou agentes independentes. Tampouco determina o tipo de exportação - direta ou indireta - a ser inicialmente utilizado pela firma. Até porque a evolução da passagem de um tipo para outro advém da aprendizagem da firma com a atividade exportadora e o aprofundamento do conhecimento dos mercados externos. O modelo, porém, admite que a cadeia de estabelecimento possa ser queimada/saltada, isto é, ao invés de iniciar a exportar valendo-se da intermediação de terceiros (indiretamente), a empresa pode começar a atividade contatando diretamente compradores e/ou distribuidores. Isso vai depender da maturidade da firma com relação à sua experiência prática em comércio internacional, a qual depende da qualificação e *expetise* de recursos humanos.

A variedade das ações empresariais pode ser (na verdade o é) um fator de enriquecimento para o grupo integrante do projeto setorial no que respeita à aprendizagem com os mercados estrangeiros, pois, a experiência de uma firma relacionada com a via de entrada e a consolidação de sua presença em determinado mercado pode vir a ser um estímulo para que outras empresas se valham dessa mesma via de estrada para inserirem-se no mesmo ou em outros mercados, cujas características sejam semelhantes.

O modelo se adjetiva de comportamental evolutivo pelas razões retrocitadas, ou seja, porque depende de como as empresas se comportam técnico e administrativamente na condução do processo de internacionalização, que evolui ao passo que as firmas se empenham em inovar na produção, adequando-a às demandas mercadológicas forâneas e diferenciando-a da concorrência para melhor competir e sobreviver em diferentes mercados. A

evolução também se dá na cadeia de estabelecimento. Tudo isso resulta de um processo de aprendizagem, que ocorre internamente em cada empresa e, externamente, interfirmas e com o conhecimento dos mercados estrangeiros.

Por último, afirma-se que este estudo-tese se fez a partir da análise de casos particulares para, então, se chegar à proposição do modelo dirigido à internacionalização de PMEs do ramo de HPPC. O modelo proposto advém da interpretação, paradigma adotado pelo autor para compreender os processos de inserção global das firmas analisadas, para o qual a teoria tem sua importância minorada diante da capacidade do pesquisador-intérprete situado no ambiente/contexto histórico em que os processos ocorrem. Nesse caso, o modelo não assume caráter universal e limita-se no tempo, ou melhor, continua válido enquanto o atual ambiente/contexto socioeconômico for mantido ou perdurar.

6.3 Recomendações para estudos futuros

O caráter exploratório deste estudo torna-se um empecilho à generalização quanto ao uso do modelo proposto para a internacionalização de PMEs pertencentes a qualquer ramo de negócio. Por um lado, no entanto, admite-se a possibilidade de o modelo poder ser utilizado na internacionalização de pequenas e médias empresas fabricantes/exportadoras de outros produtos, cujo uso seja universal, a exemplo de calçado e vestuário.

Por outro lado, sabe-se que firmas de grande porte também integram o projeto setorial *Beautycare Brazil* e que, isoladamente, elas têm sido alvo de pesquisas acadêmicas sob diferentes enfoques, dentre os quais se destaca o processo de internacionalização dessas empresas. Entretanto, tendo em vista a orientação de Umberto Eco de que se deve sempre construir uma tese monográfica, a preocupação do autor na construção desta esteve direcionada para responder o questionamento especificado no Capítulo 1 e, a partir dali, fazer a proposição retromencionada.

Todavia, recomenda-se que se pesquise o projeto setorial como um todo, considerando todos os estratos empresariais, a fim de verificar diferenças e similaridades nos processos de internacionalização das PMEs e EMNs.

Por ter ciência de que estudos podem ser feitos com o propósito de verificar outros temas relacionados com a internacionalização de PMEs do ramo de HPPC, ainda com intento recomendatório, o autor sugere que sejam feitas pesquisas acerca de: (1) formação de parcerias entre fabricantes de HPPC para desenvolvimento/inação de produtos visando competir no mercado externo; (2) uso conjunto de ações ou estratégias para reduzir custos (e.g.: compras de matérias primas), com o mesmo propósito competidor; e (3) replicação da proposta deste trabalho com cadeias produtivas globais.

REFERÊNCIAS³⁰

³⁰ O uso das normas técnicas visou a atender requisitos da ABNT – Associação Brasileira das Normas Técnicas e seguiu as orientações constantes do *Manual de Estilo Acadêmico: Monografias, Dissertações e Teses* (LUBISCO *et al.*, 2008) e do livreto *Como Publicar pela Eduneb* (Editora da UNEB, 2012?).

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, **Panorama do Setor Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**, São Paulo, 12 abril 2010. Disponível em: < http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama_do_setor_20092010_Portugues_1_2_04_10.pdf >. Acesso em: 10 out. 2010.

_____. Institucional. Disponível em: www.abihpec.org.br/institucional/. Acesso em: 12 mar. 2013.

ADLER, Nancy J.; GHADAR, Fariborz. *International strategy from the perspective of people and culture: the North American context*. In: RUGMAN, A. M.(ed.): **Research in global strategic management: international business research for the twenty-first century: Canada's new research agenda**. Greenwich: JAI Press, v. 1, p. 179-205, 1990.

ALBUQUERQUE LLORENS, Francisco. **Desenvolvimento Econômico Local: Caminhos e Desafios para a Construção de uma Nova Agenda Política**. 1ª ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o Apoio à Internacionalização de Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, Dez. 2005.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Portal). Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/home>. Acesso em: 20 ago. 2013.

_____. **Resolução - RDC nº 211, de 14 de julho de 2005**. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/dfa9b6804aee482bb7a1bfa337abae9d/Resolu%C3%A7%C3%A3o+RDC+n%C2%BA+211,+de+14+de+julho+de+2005.pdf?MOD=AJPERES>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

ARAÚJO, Bruno César Pino Oliveira de. **Os determinantes do comércio internacional ao nível da firma: evidências empíricas**. Brasília: IPEA, 2005 (Texto para Discussão, 1.133).

AXINN, Catherine Nancy; MATTHYSSENS, Paul. *Reframing Internationalization Theory: An Introduction*. In: AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. (ed.): **Reassessing the Internationalization of the Firm (Advances in International Marketing, v. 11, p. 3-11)**. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2001.

BADO, Álvaro Labrada. Das vantagens comparativas à construção das vantagens competitivas: uma resenha das teorias que explicam o comércio internacional. **Revista de Economia e Relações Internacionais**, v. 3, n. 5 (2004) - São Paulo: FEC-FAAP, jun./2004.

BANCO DO BRASIL: 200 ANOS – 1964 – 2008. (Livro 2). Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010, 224 p.

BANHOLZER, Marília. **Tatuagens de henna parecem inofensivas, mas são consideradas um mal à saúde.** Disponível em: <http://ne10.uol.com.br/canal/cotidiano/saude/noticia/2012/08/31/tatuagens-de-henna-parecem-inofensivas-mas-sao-consideradas-um-mal-a-saude-365193.php>. Acesso em: 20 ago. 2013.

BARAT, Josef. Globalização, Logística e Transporte. In: BARAT, J. (org.): **Logística e transporte no processo de globalização: oportunidades para o Brasil.** São Paulo: Editora UNESP: IEEI, 2007.

BARBOSA, Telma Regina da Costa Guimarães; FULLER, Ted; FERREIRA, Cláudio Reis. *The Role of Networks on the Internationalisation Process of Small and Medium-sized Companies: Propositions for Theory Development.* In: **XXIX Encontro nacional da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. Anais do XXIX ENANPAD.** Brasília: Anpad, 2005.

BARBOZA, Luiz Carlos. Arranjos Produtivos Locais: uma estratégia de política industrial. In: CAPORALI, R.; VOLKER, P. (Orgs.): **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: Projeto Promos – Sebrae – BID: versão 2.0.** Brasília: Sebrae, 2004.

BEAUTYCAREBRAZIL. **Catálogo** (Empresas participantes do programa). São Paulo, Beautycare Brazil, 2011.

_____. Disponível em: <http://beautycarebrazil.org.br/apresentacao/>. Acesso em: 06 agosto 2013.

BENITO, Gabriel; WELCH, Lawrence S. *De-internationalization.* **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 7-25, Special Issue, 1997.

BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Dharma Deo. *Three decades of research on the internationalisation process of firms.* In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA D. D. (Eds.). **Learning in the Internationalisation Process of Firms.** Cheltenham: Edward Elgar, 2003 (p. 16-35).

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de Empresa.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso em: 01 dez. 2011.

_____. **Apoio do Sistema BNDES às Micro, Pequenas e Médias Empresas.** [S.l.]: FINAME/DEREM, 2000. Disponível em: www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/especial/pme.pdf Acesso em: 14 maio 2013.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista de Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1 (3), Jan-jul 2005, p. 68-80.

BORGATTI, Stephen P.; FOSTER, Pacey C. *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991–1013, 2003. Disponível em: <<http://ejournal.narotama.ac.id/files/A%20Review%20and%20Typology.pdf>> . Acesso em: 22 ago. 2013.

BRESCIANI, Luis Paulo. Inovação e Trabalho: Bases Conceituais e o Desenvolvimento Regional no Grande ABC. **Caderno de Pesquisa Pós-Graduação/USCS**. São Caetano do Sul: Universidade USCS, ano 1, n. 1, 1º semestre/1999.

BREWER, Paul A. *Operationalizing Psychic Distance: A Revised Approach*. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 1, p. 44-66, 2007.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of Multinational Enterprise**. London: Macmillan, 1976.

_____. *A Theory of International Operations*. In: Buckley, P.J. e Ghauri, P. N. (orgs.): **The Internationalization of the Firm – A Reader**. London: International Thomson Business Press (2ª edição, 1999).

BURNAY, Maria João de Carvalho B. M. **Utilidade e gosto na corte portuguesa: a higiene e toilette nos séculos XVIII e XIX: estojos com serviços de toucador e escritório do Palácio Nacional da Ajuda**. 2011. 170 f. Dissertação (Mestrado em Arte Patrimônio e Teoria do Restauro). Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa, Lisboa (Portugal), 2011. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5729/2/ulfl106461_tm.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2013.

BUSINESS REVIEW. **ABIHPEC**. Disponível em: <http://www.businessreviewbrasil.com.br/reports/3abihpec3>. Acesso em: 25 abril 2013.

CALDEIRA, J. et al. **Viagem pela História do Brasil**. São Paulo: Cia. das Letras, 1997, 351 p.

CAMPOS, J. G. F. ; NISHIMURA, A. T. ; RAMOS, H. R. ; CHEREZ, R. L. ; SCALFI, V. B. . As Pequenas e Médias Empresas no Brasil e na China: Uma Análise Comparativa. In: **XI SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP**, 2008, São Paulo. Anais do XI SEMEAD, 2008.

CAMPOS, Luís; CANAVEZES, Sara. **Introdução à Globalização**. Lisboa: Instituto Bento Jesus Caraça, abril 2007. Disponível em: <

<http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2468/1/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20Globaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf> >. Acesso em: 20 out. 2012.

CAPANEMA, Luciana X. de Lemos; VELASCO, Luciano Otávio M. de; PALMEIRA FILHO, Pedro Lins; NOGUTI, Mariana Barbosa. HIGIENE E COSMÉTICOS: Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 131-156, mar. 2007.

CASSIOLATO, José Eduardo. A Economia do Conhecimento e as Novas Políticas Industriais e Tecnologias. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. (orgs.): **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CASSANO, Francisco Américo. A Teoria Econômica e o Comércio Internacional. **Pesquisa & Debate**. São Paulo: v. 13, n. 1 (21), p. 112-128, 2002.

CHAMBERLIN, Edward. **Theory of monopolistic competition**. Harvard, 1933.

CHAUDHRI, S. K.; JAIN, N. K. *History of Cosmetics*. **Asian Journal of Pharmaceutics** (serial online), v. 3, p. 164-167, 2009. Disponível em: <http://www.asiapharmaceutics.info/text.asp?2009/3/3/164/56292>. Acesso em: 20 ago. 2013.

CHESNAIS, François. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. **Economia e Sociedade**, v. 5, p.1-30, dez. 1995.

CHIAO, Yu-Ching; YANG, Kuo-Pin. *Internationalization, intangible assets and Taiwanese SMEs' performance: Evidence of an Asian newly-industrialized economy*. **African Journal of Business Management**, v. 5(3), p. 641-655, 04 February 2011. Disponível em: < <http://www.academicjournals.org/AJBM>. > Acesso em: 20 maio 2011.

COASE, Ronald. *The nature of the firm*. **Economica**. London: v. 4, n. 16. p. 386-405, Nov. 1937.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. *The growth of alliances in the knowledge-based economy*. **International Business Review**, v. 11, p. 485-502, 2002.

COSH, A. D.; HUGHES, A.; SINGH, A. *Openness, Financial Innovation, Changing Patterns of Ownership, and the Structure of Financial Markets*. In: **International Finance – Readings**. London: Centre for International Education in Economics – University of London, 1992 (Units 4 & 8).

COSTA, J. Almeida; MELO, A. Sampaio. Dicionário da Língua Portuguesa - 6ª ed. Corrigida e aumentada. Porto: Porto Editora Ltda, 1993.

DE NEGRI, F. et al. Tecnologia, exportação e emprego. In: DE NEGRI, J. A.; DE NEGRI, F.; COELHO, D. (orgs.): **Tecnologia, exportação e emprego**. Brasília: IPEA, 2006.

DUNNING, John H. *The Eclectic Paradigm of International Production: Some Empirical Tests*. **Journal of International Business Studies**. Washington (DC): v. 19, p. 1-31, Spring 1988.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Quantitativa: Reflexões sobre o Trabalho de Campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, março-2002, p. 139-154.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources Interorganizational Competitive Advantage*. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

ECO, Umberto. **Come si fa una tesi di laurea**, XVI^a ed. (1^a ed. digital). Milão: RCS Libri S.p.A, 2010. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=Api6HqazubEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=come+si+fa+una+tesi+di+laurea&ots=95HGfBVS4k&sig=tK34hZ69pdaRZG0w_xkiKY1vWfL4>. Acesso em: 18 jan. 2013.

ENCICLOPEDIA ZANICHELLI. *Dizionario Enciclopedico di Arti, Scienze, Tecniche, Lettere, Filosofia, Geografia, Diritto, Economia*. Bologna: La Repubblica, 1995.

EVANS, Jody; MAVONDO, Felix T. *Psychic Distance and Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations*. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 3, p. 515-532, 2002.

FATEHI, Kamal. **International management: a cross cultural approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

FILION, Louis Jacques. *Free Trade: The Need for a Definition of Small Business*. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 7, n. 2, p. 33-46, Jan./Mar. 1990. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=4OZjMOmtUQMC&oi=fnd&pg=PA33&dq=Filion:+The+Need+for+a+Definition+of+Small+Business.&ots=Zbz8l_fZIK&sig=6wctSQ9Fshi5oBY-A8RYTjHGgAg#v=onepage&q=Filion%3A%20The%20Need%20for%20a%20Definition%20of%20Small%20Business.&f=false. Acesso em: 10 out. 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**, 3. ed. Tradução Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOLHA DE SÃO PAULO. **MERCADO: Veja as 200 medidas do plano do governo para impulsionar a economia** (09/04/2013 – 18h46). Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1259934-veja-as-200-medidas-do-governo-brasileiro-para-impulsionar-a-economia.shtml>>. Acesso em: 17 jul. 2013.

FORSGREN, Mats; HAGSTRÖM, Peter. *Ignorant Internationalization? The Uppsala Model and Internationalization Patterns for Internet-related firms*. 2005. Disponível em: < <http://www.snee.org/filer/papers/361.pdf>. > Acesso em: 05 ago. 2010.

FRANÇA FILHO, Genauto C. de. Decifrando a noção de paraeconomia em Guerreiro Ramos: a atualidade de sua proposição. **Revista Organizações & Sociedade (O&S-EAUFBA)**. Salvador: v.17, n. 52, Jan./Mar. 2010.

FRANCHISE COUNCIL OF AUSTRALIA. *What is franchising?* (2013). Disponível em: <http://www.franchise.org.au/what-is-franchising.html>. Acesso em: 02 dez. 2013.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **Consultoria em Investimentos Financeiros** (Curso – Módulo I). São Paulo: FGV, 2006?.

FUNCEX – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. **Desempenho exportador das micro e pequenas empresas brasileiras 1998-2007** (Relatório Final). Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/AC2826EC467B408F8325771B0069DD60/\\$File/NT00044012.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/AC2826EC467B408F8325771B0069DD60/$File/NT00044012.pdf)>. Acesso em 30 out. 2011.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil** (34^a ed.) São Paulo: Companhia das Letras, 2007, 351 p.

GAO, G. Y.; MURRAY, J.; KOTABE, M.; LU, J. A “Strategy Tripod” perspective on export behaviors: evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, 1-20. Washington (DC): Academy of International Business, 2009.

GHEMAWAT, Pankaj. *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*. **Harvard Business Review**, Sept./2001. Disponível em: < <http://lapetus.uchile.cl/lapetus/archivos/12233894> >. Acesso em: 10 set. 2011.

_____. **The Globalization of Markets**. In: *Globalization Note Series*, 2010. Disponível em: <http://www.aacsb.edu/resources/globalization/globecourse/contents/readings/globalization-of-markets.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2012.

GIL, Antonio Carlos; LICHT, René Enrique Götz; SANTOS, Brigitte Rieckmann Martins dos. Por que fazer uma pesquisa qualitativa em saúde? **Caderno de Pesquisa em Ciências da Saúde**. São Caetano do Sul: Universidade USCS, v. 1, n. 2, p. 5-19, jul./dez. 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo: v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun. 1995.

GUIMARÃES, Cristiane. **História da Perfumaria Brasileira** (versão de set. 2012). Disponível em: <http://www.osmoz.com.br/estatico/historia-da-perfumaria-brasileira>. Acesso em: 10 ago. 2013.

GUIMARÃES, Samuel Pinheiro. Argentina e Brasil: Integração, Soberania e Território. In: **IEA/USP – Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo**. São Paulo: IEA/USP, 2000. Disponível em: < <http://www.iea.usp.br/artigos> >. Acesso em: 03 fev. 2010.

HANSSON, G.; SUNDELL, H.; ÖHMAN, M. **The new modified Uppsala model – Based on an anomalistic case study at Malmberg Water AB**. Kristianstad: Kristianstad University, 2004.

HELPMAN, Elhanan; KRUGMAN, Paul R. **Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition and the International Economy**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology (MIT), 1985. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=KB_bO8w4JgoC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Imperfect+market+theory&ots=dDuxr_ZOX&sig=BJVwnZmDvyWAY0cDpGK6RMTf0eg#v=onepage&q=Imperfect%20market%20theory&f=false. Acesso em: 23 abr. 2013.

HEMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n. 1, p. 109-124, Jan./Mar. 2003.

HILL, Charles W. L. **International business: competing in the global marketplace**. New York: McGraw-Hill, 2010.

HIRUTAKA, Célio; SARTI, Fernando. **Investimento Direto e Internacionalização de Empresas Brasileiras no Período Recente** (Texto para Discussão 1610). Brasília: IPEA, 2011.

HUBERMAN, A.; MILES, M. **Quantitative data analysis: an expanded source book**. 2 ed. Londres: Ed. Sage Publications, 1994.

HYMER, Stephen Herbert. **The International Operations of National Firms: a Study of Direct Investment**, doctoral dissertation, 1960. MIT – Massachusetts Institute of Technology, 1960.

_____. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**, 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1983.

ICE – Agenzia pe la promozione all'estero e l'internazionalizzazione dele imprese italiane. **Cenni sul mercato dei profumi e dei cosmetici in Egitto**. Cairo: ICE, 2009. Disponível em: www.ice.gov.it/paesi/africa/egitto/upload/110/CENNI%20SUL%20MERCATO%20DEI

[%PROFUMI%20E%20DEI%20COSMETICI%20IN%20EGITTO.pdf](#). Acesso em: 04 out. 2012.

ITEHPEC – Instituto de Tecnologia e Estudos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Disponível em: <http://www.itehpec.org.br>. Acesso em: 13 mar. 2013.

JOHANSON, Jan; MATTSSON, L. G. *Internationalization in industrial systems: A network approach*. In: Hood, N., Vahlne, Jan-Eric (edits.): **Strategies in Global Competition**. London: Croom Helm, 1988, p. 194-213.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. *The Internationalization Process of the Firm: A model for knowledge development and increasing market commitments*. **Journal of International Business Studies**. Washington (DC): v. 8, p. 23-32, Spring/Summer 1977.

_____. *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. **Journal of International Business Studies**. Washington (DC): vol. 40, p. 1411-1431, 2009.

KATZ, Bruce; BRADLEY, Jennifer. *Cleveland Region has built the Foundation for Increased Exports and New Jobs*. **Export Nation**, n. 6, Aug 08, 2010. Disponível em:

<http://www.brookings.edu/opinions/2010/0808_cleveland_exports_katz_bradley.spx> Acesso em: 20 ago 2010.

KATZ, Jorge A. Dinâmica do Aprendizado Tecnológico no período de substituição das importações e as recentes mudanças estruturais no setor industrial da Argentina, do Brasil e do México. In: KIM, Linsu; NELSON, Richard R. (orgs.): **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente**. Campinas: UNICAMP, 2005.

KILBURN, D. **CIM Professional Postgraduate Diploma in Marketing. Strategic Marketing in Practice Case Study December 2007: The Fragrance Industry**. Documentation. Chartered Institute of Marketing, Bournemouth University, Bournemouth (UK): June 7, 2008. Disponível em: <http://eprints.bournemouth.ac.uk/11329/>. Acesso em: 12 abr. 2013.

KIRK, Ron. *Trade Agreements will help create export-supported jobs in America*. **The White House Blog**. Oct 04, 2011. Disponível em: <<http://www.whitehouse.gov/blog/2011/10/04/trade-agreements-will-help-create-export-supported-jobs-america>> Acesso em: 10. dez 2011.

KOTABE, M.; SRINIVASAN S. S.; AULAKH, P.S. *Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities*. **Journal of International Business Studies**. Washington (DC): vol. 33(1), p. 79-97, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KREITNER, Robert. **Management**. Princeton (NJ): Houghton Mifflin Co., 1998.

KUO, Chin-Lung; FANG, Wen-Chang. *Psychic Distance and FDI Location Choice: Empirical Examination of Taiwanese Firms in China*. **Asia Pacific Management Review**, v. 14, n. 1, p. 86-106, Mar. 2009.

LAFALCE, John J. Capital Gains. **Entrepreneur**, p. 82, Mai. 1992.

LALL, Sanjaya. A mudança tecnológica e a industrialização nas economias de industrialização recente da Ásia: conquistas e desafios. In: KIM, Linsu; NELSON, Richard R. (orgs.): **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente**. Campinas: UNICAMP, 2005.

LAMIERI, Marco; LANZA, Alessandra. *Strategie di Internazionalizzazione delle Piccole-Medie Imprese*. **Imprese & Territorio – Rivista di Analisi Economica**. Torino: n. 5, marzo 2008.

LANCASTER, Kelvin. **Variety, equity and efficiency**. New York: Columbia University Press, 1978.

LARIMO, J. Internationalisation of SMEs: *Two Case Studies of Finnish Born Global Firms*. In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. D. (eds.): **Learning in the Internationalisation Process of the Firms**. Northampton (Mass.): Edward Elgar Publishing, Inc., 2003.

LEVITT, Theodore. *The Globalization of Markets*. **Harvard Business Review**, May/June 1983, p. 92-102.

LOSITO, Gianni. **L'analisi del contenuto nella ricerca sociale** 6ª ed. Milão: Franco Angeli s.r.l., 2009. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=saFsDmL9EJIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=come+si+fa+una+analise+del+contenuto%3F&ots=ktmGROcKzd&sig=yPJ0yqcleZBDIcLqao90xaDxgzv#v=onepage&q=come%20si%20fa%20una%20analise%20del%20contenuto%3F&f=false>. Acesso em: 25 jan. 2013.

LUBISCO, N. M. L.; VIEIRA, S. C.; SANTANA, I. V. **Manual de Estilo Acadêmico: Monografias, Dissertações e Teses**, 4. ed. Salvador: EDUFBA, 2008. 145 p.

LUNDVALL, Bengt-Ake. *Políticas de innovación en la economía de aprendizaje*. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**. Buenos Aires: Ano 8, n. 16, 2003.

MAANEN, John Van. Forward. In: GUMMENSSON, Evert (autor): **Qualitative methods in management research**. London: Sage Publications, 2000. Disponível

em: < http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=aBEgkxhd58YC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Maanen+in+Quantitative+research+in+management+and+business.&ots=k_rtsowbkS&sig=89d0sDkgGdy6TJo-n4yVGBNKsZ0#v=onepage&q=Maanen%20in%20Quantitative%20research%20in%20management%20and%20business.&f=false >. Acesso em: 20 jan. 2011.

MACEDO, José Rivair. *A mulher na Idade Média*. São Paulo: Contexto, 2002.

MADURA, Jeff. *International Financial Management*, 10th ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2011.

MARGLIN, Stephen A. Origem e funções do parcelamento das tarefas. In: GORZ, André (org.): **Crítica da divisão do trabalho**, 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, p. 38-89, 1996.

MARTIN, André Roberto. Geografia: Geopolítica e poder mundial. In: CASTELLAR, S. M. V.; MARTINS, E. R. (Orgs.): **Programa Pró-Universitário: Geografia**. São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <http://www.cienciamao.usp.br/tudo/exibir.php?midia=pru&cod=_geopoliticaepodermundial>. Acesso em: 05 set. 2010.

MENDES, Karla. O Banco do Brasil nos últimos anos da ditadura. In: ANABB (org.): **Banco do Brasil 200 anos**. Brasília: ANABB, 2008?

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**, 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MUN, Thomas. **England's treasure by forraign trade**. (London: 1664). Oxford: Basil Blackwell, 1928 (Reimpressão).

NORDSTROM, K.; VALHNE, Jan-Erik. *Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years*. In: LANDECK, M. (Ed.): **International Trade: Regional and Global Issues**. USA: St Martin's Press, 1994.

O' GRADY, S.; LANE, H. *The psychic distance paradox*. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, p. 309-333, 1996.

OSLO MANUAL – *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition, OECD/Eurostat 2005. Disponível em: < http://www.mct.gov.br/upd_blob/0005/5068.pdf >. Acesso em: 22 ago 2013.

PETERSEN, Bent; WELCH, Lawrence S. *Foreign Operation Mode Combinations and Internationalization*. **Journal of Business Research**, v. 55 (2), p. 157-162, Feb. 2002.

PORTAL BRASIL. **Exportações** (08/02/13). Disponível em: www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/exportacoes. Acesso: 08 fev. 2013.

PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. **Harvard Business Review**, Mar./Apr. 1990, p. 73-91.

_____. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. (Capítulo 6, p. 167-208). Rio de Janeiro: Campus, 1999. (Tradução de: SERRA, Afonso Celso da Cunha). Disponível em: <http://www.latec.uff.br/mestrado/ADE%20Site/Texto%2014.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2013.

RATTNER, Henrique. Globalização: em direção a um mundo só? **Estudos Avançados**, v. 9, n. 25, p. 65-76. Set./Dez. 1995.

RETE IMPRESE ITALIA. **Richiamo all'importanza delle piccole e medie aziende**. Disponível em: <<http://altoadige.gelocal.it/economia/2013/01/29/news/richiamo-all-importanza-delle-piccole-e-medie-aziende-1.6437718>>. Acesso em: 08 fev. 2013.

REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração (USP)**. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-48, 2002.

_____. **Interdependence and the Internationalisation Process of MNCs: Uniformity, Direction and Rhythm**. In: XXVIII ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.

_____. **Multinationals and interdependence in internationalisation process**. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2006. São Paulo: FGV/SP, v. 10, 2006.

RICARDO, David (1817). **Princípios de Política Econômica e Tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Série Os Economistas). Título original: *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray, MDCCCXVII.

ROWDEN, Robert W. *Research Note: How a Small Business Enters the International Market*. **Thunderbird International Business Review**. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, v. 43 (2), p. 257-268, Mar./Apr./2001.

RUBENS BARBOSA, Antonio. **Internacionalização das Empresas Brasileiras**, 2006. Disponível em: <http://www.rbarbosaconsult.com.br/artigo_internacionaliza%C3%A7%C3%A3o_das_empresas_brasileiras.asp>. Acesso em: 10 mar. 2009.

RUIZ, Fernando Martinson; HORNEAUX JR., Flávio. Exportações brasileiras de micro e pequenas empresas (MPE). In: **Workshop em Internacionalização de Empresas**. São Paulo: FEA/USP, 2 e 3/Maio/2006.

SALANCIK, Gerald R. WANTED: A Good Network Theory of Organization. *Administrative Science Quarterly*, v.40, p. 345–349, June 1995. Disponível em: <https://www2.bc.edu/candace-jones/mb851/Mar12/Salancik%20et%20al.%20ASQ%2095%20Wanted%20network%20theory.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2013.

SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. **Economics – International Edition**, 19 ed. New York: McGraw-Hill, 2009.

SANTOS, Gilmar J. A Interfuncionalidade entre marketing e gestão de ciência e tecnologia nas empresas. **Gestão e Produção** (UFSCar). São Carlos-SP, v. 10, n. 3, p. 329-344, 2003.

SBA – US SMALL BUSINESS ADMINISTRATION – **Take Your Business Global – An Introduction to Exporting** (curso on-line). Disponível em: <http://www.sba.gov/tools/learning-center-view-course/363881>. Acesso em: 10 ago. 2013.

SCARBOROUGH, Norman M.; ZIMMERER, Thomas W. **Effective Small Business Management**. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, Inc., 1996.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Série Os Economistas). Título original: *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlim: Dunker & Humblot, 1964.

SEABRA, Fernando Miguel da Silva. **A Proximidade Cultural como Factor de Decisão do Investimento: o Caso do Investimento Português no Brasil**. 2002. 192 p. Dissertação (Mestrado em Economia Internacional) – Instituto Superior de Economia e Gestão (Lisboa), 2002.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios de estratificação de empresas segundo o tamanho**. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa_exportacao4/definicoes.asp. > Acesso em: 20 set. 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Brasil: 1998-2010. Leonardo Altoé, Rafael Moreira, Marcio Scherma, Marco Bede, Heitor Gama, Paulo Fonseca. Brasília: SEBRAE, 2011. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/ED8321BE164F5A7C83257933004D4B5B/\\$File/NT00046596.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/ED8321BE164F5A7C83257933004D4B5B/$File/NT00046596.pdf). Acesso em: 20 abril 2013.

SECEX. Exportação Brasileira por porte de empresa 2010. Disponível em: < www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1313424764.doc>. Acesso em: 2 maio 2013.

SELLA, Maurizio. *Gli Istituti di Credito e il Fabbisogno Finanziario delle PMI - Piccole e Medie Imprese*. Disponível em: <http://www.mi.camcom.it/upload/file/153/76600/FILENAME/sella.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2012.

SENIK, Zizah Che. *Models, Processes, and Factors Influencing Internationalisation: The Case of Malaysian SMEs*. 2010. 420 p. *Doctoral Thesis (Doctor of Philosophy)* Murdoch University. Perth (Western Australia), 2010.

SMITH, Adam (1776). **Um questionamento sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Série Os Economistas). Título original: *An inquiry into the Nature and Causes on the Wealth of Nations*. Edinburgh: Adam and Charles Black, MDCCCLXIII.

SOUZA, Dércia A. de et al. Análise do Processo de Internacionalização de uma Empresa Brasileira de Insumos Químicos e Adesivos. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 17, n. 2, p. 509-533, jul. / dez. 2012.

SOUDER, William E.; SHERMAN, J. Daniel. *Managing New Technology Development*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1994.

SOUZA SANTOS, Reginaldo. Em busca da apreensão de um conceito para a Administração Política. In: SOUZA SANTOS (org.): **Administração Política como Campo do Conhecimento**, 2ª ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2009, 187 p.

SOUZA SANTOS, Reginaldo; RIBEIRO, Elizabeth Matos. A Administração Política Brasileira, **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 4, p. 102-135, out./dez. 1993.

SUPRINYAK, Carlos Eduardo. **Moeda, Tesouro e Riqueza: uma Anatomia Conceitual do Mercantilismo Britânico do Início do Século XVII**. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2007/artigos/A07A022.pdf> Acesso em: 04 abril 2013.

STAL, Eva. Internacionalização de Empresas Brasileiras e o Papel da Inovação na Construção de Vantagens Competitivas. In: **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 120-149, jul./set. 2010.

SWIFT, Jonathan S. *Cultural closeness as a facet of cultural affinity: A contribution to the theory of psychic distance*. **International Marketing Review**, v. 16, n. 3, p. 182-196, 1999.

SZMRECSÁNYI, Tamás József Károly. Idéias Fundadoras (Apresentação). In: **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2, p. 201-224, jul./dez. 2002.

TEIXEIRA JR., Job Rodrigues; GALINARI, Rangel; MONTANO, Paulo Fernandes; SILVA, Juliana Generoso da. **Indústrias Tradicionais de Bens de Consumo no Brasil: Desafios e Oportunidades**. BNDES 60 Anos: Perspectivas Setoriais. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro60anos_perspectivas_setoriais/Setorial60anos_VOL2BensConsumo.pdf. Acesso em: 18 jul. 2013.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing innovation: integrating technological, market organizational change**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

TIGRE Paulo B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

TOUWAI CHINA NEWSLETTER, *Fall* 2006, v. 1 (2). Disponível em: < <http://www.atcb.com/touwaichinanewsletter.htm> >. Acesso em: 02 mar. 2011.

TÖRNROOS, Jan-Ake. *Internationalisation of the firm – a theoretical review with implications for business network research*. In: **18th Annual IMP Conference (Competitive Paper)**. Dijon: 5-7 Sept./2002. Disponível em: < www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=484 > Acesso em: 10 mar. 2011.

TREVISAN, Leonardo Nelmi. Internacionalização de Empresas Brasileiras: Uma Aplicação do “Modelo de Uppsala”. **eGESTA – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios** (UNISANTOS), v. 4, n. 2, abr.-jun./2008. Disponível em: < www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/151.pdf >. Acesso em: 10 abr. 2011.

_____. Crise Financeira e Internacionalização de Empresas Brasileiras: Preservando o “modelo de Uppsala”. **eGESTA – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios** (UNISANTOS), v. 5, n. 3, jul.-set./2009. Disponível em: < www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/184.pdf >. Acesso em: 10 abr. 2011.

UHY – THE NETWORK FOR DOING BUSINESS. **China’s declared backing for SMEs may open doors to foreign investors (2013)**. Disponível em: <http://www.uhy.com/chinas-declared-backing-for-smes-may-open-doors-to-foreign-investors/>. Acesso em: 03 dez. 2013.

UNIBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil. **Negócios Internacionais: Exportação**. Brasília: Banco do Brasil (UNIBB), 2011.

VANDERLEI, E. P. C.; GIL, Antônio Carlos. Os benefícios do sistema cooperativo para os pequenos empreendedores. **Revista Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul: Universidade IMES, 2006, v. 8, n. 14.

VERNON, Raymond. *International Investment and International Trade in the Product Life Cycle*. **Quarterly Journal of Economics**. Cambridge (mass.): p. 190-207, May 1966.

VERNON, Raymond. *The product cycle hypothesis in a new international environment*. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**. Oxford: v. 10, n. 4, p. 255-267, 1979.

VIOL, Andréa Lemgruber; RODRIGUES, Jefferson José. **Tratamento Tributário da Micro e Pequena Empresa no Brasil**. 2000. Disponível em : < <http://www.receita.fazenda.gov.br/Publico/estudotributarios/estatisticas/09TratamentoTributarioMicroPequenaEmpresa.pdf> > Acesso em: 20 jan. 2011.

WEBER, Max. **Economy and Society**. New York: Bedminster Press, v. 1, 1968.

WILLIAMSON, Oliver E. *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*. **Journal of Law and Economics**. Chicago: University of Chicago Press, v. 22, n. 2, p. 233-261, Oct./1979.

_____. *The Economics of Organization. The Transaction Cost Approach*. **The American Journal of Sociology**. Chicago: University of Chicago Press, v. 87, n. 3, p. 548-577, Nov./1981.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZHAO, Xuemin; DECKER, Reinhold. **Choice of Foreign Market Entry Mode: Cognitions from Empirical and Theoretical Studies**. Discussion paper. Bielefeld (Alemanha): University of Bielefeld, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro semiestruturado de entrevista com empresas

Questões visando:

A – Identificar os processos de internacionalização das firmas analisadas:

1 – Há quanto tempo a empresa exporta e qual a principal razão para a empresa se internacionalizar através da exportação?

2 – Como surgiu o interesse da empresa pela exportação de sua produção: foi algo planejado por iniciativa da própria empresa, ou consequência de estímulo externo?

3 – Caso a decisão de se internacionalizar tenha sofrido estímulo externo, qual foi a origem do estímulo: o mercado doméstico ou o internacional, ou de ambos; de terceiros, isoladamente ou devido ao engajamento da empresa em rede(s) (ex: convite para participar de rodada de negócios; consórcios de exportação etc.)?

B – Verificar a existência (ou não) de processo incremental nos processos de internacionalização das firmas analisadas:

1 - De que forma a empresa começou a exportar: indireta ou diretamente?

2 - Para qual(s) país(s) a empresa exporta e como se deu a escolha desse(s) mercado(s)?

3 - A empresa possui agente(s) de vendas nesse(s) mercado(s)?

4 - A produção da empresa precisou/precisa de adequação para ser exportada? Qual(s) tipo(s) de adequação(s) e para qual(s) mercado(s)?

C – Verificar questões relativas às inovações empreendidas pelas firmas analisadas:

1 – Após a internacionalização, a empresa passou a inovar na produção? Em caso afirmativo, isto possibilitou a empresa entrar mais facilmente no(s) mercado(s) externo(s) em que atua?

2 – Para fins de exportação, o que é predominante em sua empresa: inovação de produto ou inovação de processo?

3 – E qual o predomínio em sua empresa: inovação incremental ou inovação radical?

D – Verificar questões relacionadas com a diferenciação dos produtos exportados pelas firmas analisadas:

1 – No(s) mercado(s) externo(s) onde a empresa atua deve haver produto(s) similar(s) ao(s) seu(s). Como a empresa promove a diferenciação de seu(s) produto(s): através da inovação, ou pelo uso de *know-how* específico?

2 – A empresa está engajada em alguma rede (*network*) para fins de promoção de suas vendas externas ou ampliação de mercado? Em caso afirmativo, essa participação implica imposições à empresa e/ou ao(s) produto(s) exportado(s). Quais?

3 – Para fins de diferenciação do(s) produto(s) a exportar, qual é a inovação mais utilizada: de produto ou inovação de processo?

E – Identificar os planos futuros das firmas analisadas e a existência de apoio ao processo de internacionalização:

1 – A empresa participa de feiras setoriais no país e/ou no exterior? Qual a contribuição dessa participação para a inserção global de sua empresa?

2 – Quais são os planos de sua empresa com relação ao mercado externo; por exemplo: continuar apenas exportando; abrir escritório(s) ou filial(s) externo(s) etc?

3 – Sua empresa conta com apoio externo (governo, instituições vinculadas ao comércio exterior, participação em redes etc.) à sua iniciativa de internacionalização? Em particular, como o governo participa ou poderia participar para auxiliar a internacionalização de empresas brasileiras de pequeno e médio porte?

APÊNCICE B - Roteiro semiestruturado de entrevista com a Abihpec e Apex-BRASIL

Questões:

1 – O objetivo do projeto setorial *Beautycare Brazil* é internacionalizar as marcas brasileiras de HPPC. De que maneira isso tem sido feito?

2 – A empresa quando se vincula ao programa o faz por iniciativa própria ou ela é convidada a participar dele? Essa empresa já possuía um planejamento estratégico voltado à própria internacionalização, antes de se vincular ao programa?

3 – Há uma divergência entre os pesquisadores da internacionalização da empresa. Para uns, ela ocorre de maneira incremental; para outros, ela se dá de maneira descontínua e, ainda para outros, ela é uma mistura de gradualismo e descontinuidade. A partir da própria experiência, o que o projeto tem constatado a esse respeito?

4 – A distância psíquica (conjunto de fatores que dificulta o entendimento dos mercados estrangeiros, mas, ao mesmo tempo, possibilita indicar menor ou maior proximidade entre os mercados externos e o mercado doméstico) tem influenciado a internacionalização das empresas vinculadas ao programa ou, no caso de HPPC, ela não é um fator importante?

5 – Atualmente, sabe-se que a participação da empresa em redes (*networking*) é imprescindível para o sucesso de sua internacionalização. Como o *Beautycare Brazil* encara essa realidade? Há providências de sua parte para a inserção das empresas brasileiras em redes externas, por exemplo, através de redes de distribuidores?

6 – Na literatura sobre internacionalização da firma evidenciam-se duas pressões exercidas sobre a empresa internacionalizada: (1) pressões para reduzir custos, que implicam preços finais mais baixos e competitivos; (2) e pressões para adaptar o produto exportado ao gosto do consumidor estrangeiro. Qual a experiência do projeto com relação aos produtos HPPC?

7 – Inovação e diferenciação do produto contribuem para a aceitação dos produtos nos mercados externos. Qual a experiência do projeto relativa a esses dois fatores no que diz respeito aos produtos das empresas participantes do *Beautycare Brazil*?

8 – Inovação pode ser de produto, de processo, incremental, ou radical. Há um tipo de inovação que as empresas vinculadas ao projeto têm feito uso com maior frequência visando os mercados externos?

9 – Qual resultado concreto a participação em feiras internacionais traz para as empresas vinculadas ao projeto?

10 – Gostaria de ouvir sobre a parceria Abihpec/Apex-BRASIL relativa ao projeto *Beautycare Brazil*.

APÊNDICE C - Breve Currículo do Autor

(Endereço para acessar o CV Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/0043092738071143>)

Ednaldo Soares iniciou os estudos universitários no Instituto de Matemática da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Posteriormente, como bolsista do *Institute of International Education (IIE)*, continuou os estudos na *University of Texas at Edinburg (UTPA – Pan American University)*. Mais tarde, graduou-se em Gestão de Comércio Exterior pela Universidade Paulista, tendo antes começado a estudar Economia, na UFBA e Ciências Contábeis, na Universidade Católica do Salvador (UCSAL). Soares foi funcionário do Banco do Brasil, tendo participado do programa de aperfeiçoamento profissional da instituição, frequentando dentre outros, os seguintes cursos: MBA Formação Geral para Altos Executivos, na USP; Negociação Internacional, na FEAD-MG; e Especialização em Aspectos Aduaneiros de Importação e Exportação, na ESAF-DF. Também foi aluno do programa *Postgraduate Diploma in Financial Policies*, da *University of London*. No Banco do Brasil, ocupou cargos do nível gerencial executivo, dentro e fora do país, vinculados às Diretorias Internacional e de Comércio Exterior. Ainda no início da vida profissional, lecionou: português para estrangeiros, no programa do governo norte-americano *Peace Corps Volunteers*; inglês nas Escolas *Fisk* e na Associação Cultural Brasil–Estados Unidos (ACBEU); matemática para o, então, 2º grau e em cursos pré-vestibulares; e matérias sobre câmbio e comércio exterior, na Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UNIBB). Após aposentar-se das funções bancárias, desempenhou as seguintes atividades em São Paulo: diretor financeiro da Câmara de Comércio, Indústria e Serviços Brasil Reino Unido (BRUKCHAM); professor na Universidade de Mogi das Cruzes (UMC); e instrutor, palestrante e consultor em negócios internacionais - internacionalização de empresas, operações estruturadas de câmbio e captação securitizada de recursos externos -, no NetComex. Mais recentemente, foi professor-estagiário nos cursos de Administração da USCS e UFBA. Recebeu o título de Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), em 2008 e ingressou como doutorando no Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da Escola de Administração da UFBA, em 2010. Enquanto pesquisador possui artigos publicados em anais de eventos acadêmico-científicos nacionais e internacionais e em periódicos (com classificação Qualis) da área de Administração. Soares também é contista e poeta, com publicações no Brasil (antologias) e na Itália (livros em edições bilíngues).

ANEXOS

ANEXO A - RESOLUÇÃO - RDC Nº 211, DE 14 DE JULHO DE 2005.

Estabelece a Definição e a Classificação de Produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes, conforme Anexo I e II desta Resolução e dá outras definições.

O Diretor-Presidente da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa, no uso da atribuição que lhe confere o inciso IV do artigo 13 do Regulamento da Anvisa aprovado pelo Decreto 3.029, de 16 de abril de 1.999,

considerando a necessidade de atualizar as normas e procedimentos constantes da Resolução nº 79, de 28 de agosto de 2.000, referentes a registro de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes e outros com abrangência neste contexto, com base na Lei 6.360, de 23 de setembro de 1.976 e seu Regulamento, Decreto 79.094, de 5 de janeiro de 1.977 e na Resolução ANVS nº 335, de 22 de julho de 1.999, suas atualizações ou instrumentos legais que venham a substituí-la;

considerando que a Vigilância Sanitária tem como missão precípua a prevenção de agravos à saúde, a ação reguladora de garantia de qualidade de produtos e serviços que inclui a aprovação de normas e suas atualizações, bem como a fiscalização de sua aplicação;

considerando a importância de compatibilizar os regulamentos nacionais com os instrumentos harmonizados no âmbito do Mercosul, em especial as Resoluções GMC nº 110/94 (Anexo I), 07/05 (Anexo II), 26/04 (Anexo III), 36/04 (Anexo IV), 36/99 (Anexo V) e 24/95 (Anexo VII);

considerando as Consultas Públicas realizadas por meio das Portarias GM Nº 274 e Nº 275, de 27 de fevereiro de 2004 (DOU 01/03/04) e da Portaria GM Nº 1185, de 15 de junho de 2004 (DOU 17/06/04);

considerando que a legislação sanitária vigente se aplica a produtos nacionais e importados, provenientes dos Estados Partes do Mercosul e de outros países (produtos extra-zona);

considerando a importância do assunto, adota ad referendum a seguinte Resolução de Diretoria Colegiada e eu, Diretor-Presidente, determino a sua publicação:

adota, "ad referendum", a seguinte Resolução de Diretoria Colegiada e determina a sua publicação:

Art.1º - Ficam estabelecidas a Definição e a Classificação de Produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes, conforme Anexos I e II desta Resolução.

[.....]

ANEXO I

DEFINIÇÃO DE PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL, COSMÉTICOS E PERFUMES

1. Produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes, são preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado.

ANEXO II

CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL, COSMÉTICOS E PERFUMES

1. Definição de Produtos Grau 1: são produtos de higiene pessoal cosméticos e perfumes cuja formulação cumpre com a definição adotada no item 1 do Anexo I desta Resolução e que se caracterizam por possuírem propriedades básicas ou elementares, cuja comprovação não seja inicialmente necessária e não requeiram informações detalhadas quanto ao seu modo de usar e suas restrições de uso, devido às características intrínsecas do produto, conforme mencionado na lista indicativa "LISTA DE TIPOS DE PRODUTOS DE GRAU 1" estabelecida no item "I" deste Anexo.

2. Definição de Produtos Grau 2: são produtos de higiene pessoal cosméticos e perfumes cuja formulação cumpre com a definição adotada no item 1 do Anexo I desta Resolução e que possuem indicações específicas, cujas características exigem comprovação de segurança e/ou eficácia, bem como informações e cuidados, modo e restrições de uso, conforme mencionado na lista indicativa "LISTA DE TIPOS DE PRODUTOS DE GRAU 2" estabelecida no item "II" deste Anexo.

3. Os critérios para esta classificação foram definidos em função da probabilidade de ocorrência de efeitos não desejados devido ao uso inadequado do produto, sua formulação, finalidade de uso, áreas do corpo a que se destinam e cuidados a serem observados quando de sua utilização.

[.....]

ANEXO B – PLANO DO GOVERNO BRASILEIRO PARA IMPULSIONAR A ECONOMIA

ECONOMIA E EMPREGO

Medidas impulsioanam competitividade industrial brasileira

por Portal Brasil — publicado 10/04/2013 18:19, última modificação 10/04/2013 18:25



Divulgação/MDIC

Agendas estratégicas setoriais traz benefícios à indústria

Conjunto de medidas para promover desenvolvimento no setor produtivo industrial é elaborado a partir de alinhamentos entre governo, empresariado e trabalhadores

A desoneração de impostos sobre as matérias primas utilizadas na produção industrial é o destaque de uma série de medidas que serão adotadas pelo governo federal a fim de dar mais competitividade à indústria nacional. O anúncio foi feito nessa terça-feira (9), em um documento que reúne mais 200 propostas que deverão ser adotadas até o fim de 2014.

Entre as ações previstas está a prorrogação até 2014 de programas como o de Sustentação do Investimento (PSI), de exportação e importação de bens de capital das empresas de petróleo e gás (Repetro) e Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras (Reintegra), que venceriam em dezembro deste ano.

O documento, intitulado “Agendas Estratégicas Setoriais”, consolida as agendas de competitividade de 19 setores, entre os quais: automotivo, saúde, defesa, petróleo e gás, bens de capital, tecnologias da informação, químico, energias renováveis, eletroeletrônico, papel e celulose, mineração, metalurgia, **higiene pessoal**, têxtil e construção civil.

ANEXO C



Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração da UFBA
Núcleo de Pós-Graduação em Administração- NPGA

Salvador, 20 de agosto de 2012.

À

ABIHPEC—Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

Prezados Senhores,

Apresentamos-lhes **Ednaldo Soares**, doutorando do NPGA-Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - UFBA.

O doutorando, sob a orientação do Prof. Dr. Rodrigo Ladeira, conduz um Projeto de Tese cujo tema foca a Internacionalização de empresas exportadoras de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC). A exploração do processo de inserção global dessas organizações tem como objetivo final a generalização de um modelo de internacionalização para as empresas desse setor, traçando um paralelo com o Modelo de Uppsala ou Escola Nórdica.

Para fins de análise e elaboração da Tese, faz-se necessária uma pesquisa de campo, conduzida pelo doutorando junto a algumas dessas organizações. Daí, empresas vinculadas ao programa *beautycare Brazil*, bem como representantes da ABIHPEC e da ApexBRASIL terem sido escolhidos para serem entrevistados.

A colaboração de todos é primordial para a consecução da pretendida pesquisa acadêmica. Posteriormente, o resultado da pesquisa e a tese advinda dela serão levados ao conhecimento de todos os colaboradores.

De antemão, agradecemos a atenção.

Atenciosamente,


Prof. Dr. Sandro Cabral
Coordenador do NPGA - Núcleo de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal da Bahia - UFBA

15.180.714/0001-04
INSC. EST 70.390.020
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO - UFBA.
Av. Reitor Miguel Calmon s/n.º
CEP 40.110-100
SALVADOR - BA

*"Non coronabitur nisi legitime certaveri."*³¹

³¹ Não há vitória sem um combate legítimo. (Tradução livre).