

---

## A geração de oportunidade comercial internacional nas empresas exportadoras do Meio-Oeste catarinense

---

Tânia Aparecida Durigon\*  
Jane Iara Pereira da Costa\*\*

### Resumo

A economia mundial, no decorrer da última década, passou por inúmeras mudanças, as quais têm implicações significativas para os negócios das empresas. É fato que os mercados estão cada vez mais abertos à concorrência externa e, portanto, devem se tornar cada vez mais competitivos. Esta pesquisa é um estudo exploratório-descritivo, que teve como objetivo analisar a geração de oportunidades comerciais internacionais nas empresas exportadoras do Meio-Oeste catarinense. O intuito foi correlacionar os métodos praticados pelas organizações-alvo de estudo, com as indicações dos teóricos do tema, e apontar sugestão para a geração de oportunidades. Para tanto, foi necessária a fundamentação em pesquisa descritiva e também exploratória, pesquisa bibliográfica e de campo em quarenta e uma empresas exportadoras ativas no ano de 2004. Ao final, houve a constatação de que as empresas analisadas, mesmo participando e competindo em um mercado globalizado ou em vias de globalização, ainda têm um longo caminho a percorrer, pois não basta acontecer a geração de oportunidade de negociação comercial, a empresa tem de estar preparada para essa inserção no mercado internacional de maneira competitiva.

Palavras-chave: Comércio Exterior. Negociação internacional. Geração de oportunidades.

\* Mestre em Relações Internacionais para o Mercosul pela Unisul; Professora da Unoesc; Rua: Salgado Filho, 201, apto. 302, Joaçaba (SC); CEP 89.600.000; tania.durigon@unoesc.edu.br

\*\* Doutora em Engenharia de Produção pela Ufsc; Rua Pirineus, 50, apto 204 – Boulevard Toulouse – Córrego Grande; Florianópolis (SC); CEP 88037- 615; costajane@uol.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa sobre a ação exportadora das empresas do Meio-Oeste catarinense caracteriza-se como quantitativa e classifica-se em descritiva e exploratória, uma vez que não se verificou a existência de estudos que abordem esse assunto na região do Meio-Oeste de Santa Catarina, dando enfoque ao comércio exterior. O universo desta pesquisa foi composto por sessenta e uma empresas exportadoras do Meio-Oeste catarinense, com base nos dados fornecidos pela Fiesc.

O tipo de amostragem utilizado foi o não-probabilístico, por acessibilidade ou por conveniência, em que foram selecionados os elementos a que se teve acesso e que representaram o universo da pesquisa. Dessas sessenta e uma empresas exportadoras ativas no ano de 2004, sete têm a atividade de exportação localizada fora da região Meio-Oeste catarinense, duas estão com as atividades de exportação paralisadas, quatro pertencem a grupos que já responderam ao questionário, uma empresa não quis participar e em seis empresas não foi conseguido contato, ficando o universo reduzido a quarenta e uma empresas exportadoras localizadas nos municípios da região em estudo, ativas no ano de 2004. Obtiveram-se vinte e quatro questionários respondidos.

A pesquisa de campo foi realizada no ano de 2005, porém a lista de empresas ativas fornecidas pela Fiesc foi expedida no início de 2005, tendo como base de informação o ano de 2004. Para a obtenção de dados, foram considerados como sujeitos desta investigação os responsáveis pela área internacional das empresas exportadoras pesquisadas.

O tipo de questionário utilizado foi o de perguntas abertas e fechadas. Foram enviados quarenta e um questionários, dos quais retornaram vinte e quatro, representando 58,54% de retorno.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A desigualdade da produção e as diferenças entre as disponibilidades de recursos naturais têm forçado as nações a buscarem em outros países os produtos

e serviços que não podem ser produzidos em seu território; surgem, dessa maneira, os parceiros comerciais, propiciando o desenvolvimento intenso e dinâmico do comércio internacional.

Dessa maneira, nas operações internacionais, tornam-se imprescindíveis o conhecimento e a adaptação a diferentes situações, culturas e comportamentos, com o objetivo de superar as distâncias existentes no comércio internacional, no qual a distância geográfica existente entre os países é um fator relevante, porém não é o único fator a ser transposto pela empresa importadora e/ou exportadora.

Nesse sentido:

A eficácia dos gerentes e profissionais do comércio exterior depende da sua capacidade e habilidade de utilizar e adaptar os conceitos, os estilos e as práticas da administração, também utilizados no dia-a-dia dos negócios nacionais, com o objetivo de superar as distâncias do comércio internacional, fazendo com que este se torne, para a organização, tão rotineiro e usual quanto a operação doméstica (SOARES, 2004, p. 201).

Soares (2004, p. 201) defende a idéia de que “[...] no comércio internacional existem quatro distâncias que uma empresa e seus profissionais precisam superar.” São elas: a distância geográfica; a distância cultural; a distância tecnológica; a distância temporal.

Em nenhum outro período da história econômica os países foram mais interdependentes economicamente do que na atualidade. Como consequência, mesmo as empresas que atuam apenas no mercado doméstico não estarão imunes à influência das atividades econômicas externas em seu mercado, tornando-se indispensável a todo tipo de empresa a análise do ambiente em que estão inseridas.

Para a inserção da empresa no mercado externo, esta deverá obedecer a algumas etapas preliminares essenciais: análise do meio ambiente e o diagnóstico ou análise do ambiente interno. A análise do ambiente interno consiste no conjunto de fatores dentro da cadeia de valores da empresa e que podem influenciar no seu sucesso. Nesse ambiente, incluem-se os empregados, acionistas e parceiros.

## 2.1 ANÁLISE AMBIENTAL EM MERCADOS GLOBAIS

O ambiente externo é o conjunto de fatores fora da cadeia de valores da empresa que podem influenciar o seu sucesso (NICKELS; WOOD, 1999). A análise do ambiente externo indicará quais são as ameaças e oportunidades; o diagnóstico organizacional ou análise interna, por sua vez, indicará pontos fortes e fracos da empresa.

Para Churchill e Peter (2000, p. 26) a análise ambiental “[...] é a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados.” Essas mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente externo e auxiliam na busca de mudanças que levem a oportunidades ou ameaças nas organizações.

O ambiente econômico para o marketing envolve a economia em sua totalidade: “[...] uma empresa deve examinar de perto as condições econômicas de um determinado país.” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 551).

Nesse sentido, existem alguns fatores que influenciam o ambiente econômico internacional, como a infra-estrutura de uma nação, que é a habilidade de um país em prover transporte, comunicações e energia. Conforme o produto e o método de marketing utilizado, será necessária uma infra-estrutura compatível com essas necessidades.

O estágio de desenvolvimento econômico é outro fator que pode influenciar o ambiente econômico (KEEGAN; GREEN, 1999). Os mercados globais nacionais encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento, e esses estágios servem como uma indicação geral dos tipos de produtos que, provavelmente, terão demanda nos países.

Conforme Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 553), “O critério mais comum para avaliar o desenvolvimento é o Produto Interno Bruto (PIB), uma medida de valor de todos os bens e serviços em um país durante um ano.” Dessa maneira, a divisão em estágios é uma boa base para a segmentação do mercado global e determinação do alvo de marketing.

Nesse ambiente, podem-se observar os países de baixa renda (PIB menor que 1.700 dólares *per capita*) que, geralmente, constituem mercados limitados para todos os produtos e não são locais significativos em termos de ameaça competitiva. Porém, não devem ser totalmente ignorados, pois estão muito ávidos em adquirir tecnologia que os permitirá aumentar a produção agrícola, por exemplo.

Num nível acima, encontram-se os países que têm um PIB médio entre 1.700 dólares e 5.500 dólares, sendo descritos como países recentemente industrializados. “Eles combinam uma ávida mão-de-obra, baixos salários e governos razoavelmente estáveis para produzir altas taxas de crescimento econômico.” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 553). Em geral, exportam produtos manufaturados e importam tecnologia e bens de consumo; são considerados mercados altamente atraentes para empresas que possuem vantagem tecnológica.

Existem, também, os países altamente industrializados (PIB médio *per capita* de mais de 5.500 dólares), com uma infra-estrutura desenvolvida, altos níveis de educação e pessoas alfabetizadas, com governos estáveis, tecnologia em constante desenvolvimento e mão-de-obra treinada. Aproximadamente trinta e cinco países estão nessa categoria. São considerados os países mais ricos (Estados Unidos, Canadá, Japão, França, Alemanha e Inglaterra), onde as empresas estrangeiras irão enfrentar, provavelmente, uma concorrência mais difícil.

Essa classificação pode ser utilizada como base no marketing internacional, mas deve contar, também, com a análise de outros indicadores, como a distribuição de renda, a taxa de crescimento do poder de compra e a extensão do financiamento disponível.

A cultura de um povo constitui-se em mais um fator relevante no marketing internacional. Segundo Keegan e Green (1999, p. 92), “Uma cultura determina seus modos de vida no contexto de instituições sociais, incluindo a família, e instituições educacionais, religiosas, governamentais e de negócios.” Portanto, cultura é um grupo de valores, idéias, atitudes e símbolos conscientes e inconscientes, que moldam o comportamen-

to humano e são transmitidos de geração em geração. Tais valores diferem de cultura para cultura e devem ser cuidadosamente entendidos, para serem assimilados pelas estratégias de marketing das empresas.

Na visão global, a dimensão social do ambiente de marketing é imensamente mais complexa do que em seu nível doméstico.

O mundo contém uma enorme variedade de culturas, que incluem diferenças de língua e costumes amplamente divergentes. Os padrões demográficos também variam dentro de nações e entre elas. (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 69).

E, como resultado desses fatores, questões éticas poderão ser interpretadas de maneiras diversas em diferentes partes do mundo.

O aprendizado sobre diferenças culturais e a sensibilidade em relação a elas pode revelar oportunidades para as empresas, ajudando-as a construir relações com parceiros e clientes potenciais de outros países. Para Churchill e Peter (2000, p. 72), “[...] as diferenças culturais aplicam-se não só aos consumidores, mas às práticas e às pessoas de negócios.”

Embora existam vários acordos internacionais firmados por organizações internacionais, que coletivamente lutam por um comércio mundial mais livre e mais justo, cada país é soberano para manter seus interesses especiais, que podem, ocasionalmente, conflitar com aqueles estabelecidos pelos acordos internacionais.

Dessa maneira, torna-se necessário que, antes de ingressar em um mercado estrangeiro, a empresa exportadora proceda a avaliação da atmosfera comercial do país, com questões relevantes quanto ao ambiente legal, que incluem as leis que limitam o comércio internacional, as próprias leis que regem o comércio nos países anfitriões e o Acordo Geral de Tarifas e Comércio.

No mercado global, é raro que uma organização seja a única fornecedora de um determinado produto ou serviço. No ambiente competitivo, há uma grande necessidade em descobrir o que os concorrentes estão fazendo e prever o que eles podem fazer no futuro, com o objetivo de criar uma vantagem competitiva

(CHURCHILL; PETER, 2000). O objetivo primordial do estudo desse ambiente é ajudar as organizações a desenvolver uma vantagem competitiva, tendo um desempenho melhor do que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize.

Somente depois de feito o diagnóstico é que se têm condições de avaliar as opções que uma empresa tem no momento e poderá ter no futuro, ou seja, fazer um planejamento e tomar decisões estratégicas.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Para Keegan e Green (1999), a forma e a essência da resposta às oportunidades do mercado global dependem muito das premissas e crenças da administração a respeito do mundo; a visão de mundo de uma empresa pode ser: etnocêntrica, policêntrica, regiocêntrica ou geocêntrica.

Ocorre a orientação etnocêntrica quando a administração supõe que seu país de origem seja superior ao resto do mundo e, em razão de sua comprovada superioridade, supõe, também, que seus produtos serão aceitos em qualquer parte do mundo, sem necessitar adaptações.

Na empresa internacional etnocêntrica (as que atuam fora do país de origem), as operações no exterior são vistas como secundárias e subordinadas às domésticas, acreditando-se que o conhecimento e a capacidade organizacional testados e aprovados no mercado doméstico podem ser aplicados em qualquer país com o mesmo êxito.

Na orientação policêntrica existe a crença ou a premissa da administração na singularidade de cada país onde a empresa atua, em que cada subsidiária irá desenvolver seu negócio próprio e suas estratégias de marketing, buscando a melhor maneira de alcançar o sucesso.

Orientação regiocêntrica vê as regiões como singulares e procura desenvolver uma estratégia regional integrada, a orientação geocêntrica significa ver o mundo todo como mercado potencial e esforçar-se para desenvolver estratégias integradas para o

mercado mundial. As empresas com orientação re-giocêntrica e geocêntrica estão integradas em escala regional e global, respectivamente.

Nesse sentido, percebe-se que o comércio internacional é bastante complexo, com um cenário globalizado com crescente necessidade de internacionalização por parte das empresas, onde o planejamento assume uma posição relevante. A formulação de um planejamento para a exportação deve-se originar de um detalhado diagnóstico dos recursos, da capacidade da empresa e de seus objetivos (LOPEZ; GAMA, 2002).

Para atuar no mercado internacional, a empresa necessita desenvolver uma estratégia que lhe assegure que sua capacidade é compatível com o ambiente competitivo do mercado internacional. A formulação de uma estratégia baseada em pesquisas e avaliações bem feitas auxilia na tomada de decisões certas, diminuindo, assim, o risco existente.

Após a decisão de ingressar no mercado internacional, a empresa deve definir a melhor maneira de fazê-lo. Existem várias alternativas referentes ao ingresso no mercado internacional. Para Kotler (2000), “[...] as escolhas principais são exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint-ventures* e investimentos diretos.”

As maneiras pelas quais uma empresa pode realizar a exportação direta são as seguintes:

- a) departamento interno de exportação que pode transformar-se em departamento de exportação, operando como centro de lucros;
- b) filial ou subsidiária de vendas no exterior, sendo responsável pelas vendas, distribuição, armazenagem e promoções;
- c) representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior em busca de oportunidades de negócio;
- d) agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior, podendo “[...] obter direitos exclusivos ou apenas limitados para representar a empresa naquele país.” (KOTLER, 2000, p. 396).

Empresas de pequeno porte, muitas vezes, optam por acordos de licenciamento para entrar em mercados globais (CHURCHILL; PETER, 2000). O licenciamento é uma forma simples de se envolver no mercado internacional. O licenciador concede a outra organização o direito de usar uma marca registrada, o processo de fabricação, a patente, os segredos comerciais ou outros itens relevantes em troca do pagamento de uma taxa ou *royalties*.

A forma indireta de exportação requer a participação de uma empresa mercantil no Brasil, a qual adquire mercadorias no mercado interno para serem posteriormente exportadas (LOPEZ; GAMA, 2002).

Para a formação de *joint venture*, é firmado um acordo empresarial em que duas ou mais empresas compartilham a direção de um empreendimento, onde “Investidores estrangeiros podem se unir a investidores locais, podendo dividir o controle e a propriedade.” (KOTLER, 2000, p. 399).

A forma de investimentos diretos envolve o estabelecimento de novas instalações ou aquisição de empresa estrangeira, que atue na mesma linha de negócios que a empresa exportadora, proporcionando o controle máximo sobre as atividades no exterior.

A administração de uma empresa que se volta para o negócio internacional é diferente da administração voltada apenas ao mercado doméstico, pois, ao se voltar para o exterior, a empresa desenvolve nova cultura e aprimora seus métodos administrativos e organizacionais.

O esforço exportador faz as empresas perseguirem requisitos de qualidade da produção que atendam às exigências do mercado internacional. Essas exigências, que são maiores nos mercados desenvolvidos, podem ser impostas pelo consumidor ou, então, por legislação local (normas fito e zoossanitárias, de segurança, de qualidade e outras). Para atender a esses padrões de qualidade, a empresa exportadora necessita de produtos e processos tecnologicamente mais sofisticados que, normalmente, supõem novas formas de organização, técnicas mais modernas de gestão e requerem mão-de-obra mais qualificada do que seria necessário para produzir ao mercado in-

terno. “Competir internacionalmente induz a empresa ingressante em novos mercados a buscar ganhos de produtividade pela via tecnológica e de gestão de recursos, sem, contudo, permitir-se decréscimos de qualidade dos bens produzidos.” (GRISI; MASINI; BRITTO, 2003, p. 6).

Isto posto, percebe-se que o processo de internacionalização das empresas deve contar com a formulação de um plano de exportação para avaliar fatos, restrições e metas, criando, dessa forma, um padrão de ação que considere todos esses fatores.

Existem algumas forças que podem alavancar a integração e o marketing globais, que são: os acordos econômicos regionais; as necessidades e os desejos convergentes; os avanços tecnológicos; a melhoria da tecnologia de transportes e comunicação; a pressão para reduzir custos; a pressão para melhoria da qualidade; o crescimento econômico global e as oportunidades de alavancagem (KEEGAN; GREEN, 1999).

Dentre as forças restritivas que podem retardar os esforços da empresa para aderir ao marketing global, observam-se alguns exemplos como a miopia administrativa, a cultura organizacional e os controles nacionais.

A empresa que pretende expandir-se geograficamente não pode ter visão limitada e etnocêntrica, nem pode ignorar as oportunidades que surgem no mercado global. Uma empresa global não obterá êxito se não tiver uma equipe local que lhe dê aporte, ou seja, as informações de que ela necessita sobre os mercados locais.

Na visão de Maia (2001, p. 144), muitas são as barreiras ainda encontradas no comércio internacional, como a proteção à produção, que trata da proteção à exploração da natureza, do trabalho e do capital. Os desvios do modelo de comércio livre, como o *dumping*, que é a venda de produtos abaixo do preço de custo, a fim de conquistar participação no mercado.

Enfim, existem inúmeros tipos de barreiras a serem transpostas, como as barreiras técnicas, ecológicas, burocráticas, esquemas protecionistas amparados em: subsídios, tarifas alfandegárias, taxas múltiplas de câmbio, licenças de importação e exportação e quotas de importação.

Ruggiero (1998 apud MAIA, 2001, p. 164), ex-diretor geral da Organização Mundial do comércio (OMC), faz a seguinte observação: “Em um mundo com tal grau de interdependência como o atual, nenhum país pode pretender exportar seus produtos livremente e, ao mesmo tempo, construir barreiras para o restante das nações.”

Na visão de Schlichting (1999 apud HECKEL; OLSINGER, 2000), as oportunidades que resultam da inserção das empresas no mercado internacional são muitas, como crescimento do movimento e aumento dos lucros, melhora das posições de mercado e de competitividade, contínuos aperfeiçoamentos dos produtos e acesso aos desenvolvimentos tecnológicos mundiais em todas as áreas imagináveis.

### 2.3 O COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO

Considerando os diferentes ciclos de abertura e fechamento que a economia brasileira passou durante a segunda metade do século XX, no período compreendido entre 1988 e 1993, o país promoveu ampla redução de barreiras tarifárias e não-tarifárias, revertendo o processo de fechamento levado a cabo na primeira metade da década de 80.

De 1994 a 1998 a política comercial brasileira ficou em grande medida condicionada pelo uso do câmbio como âncora nominal de preços, o qual, com uma inflação residual importante e um regime fiscal amplamente expansionista, contribuiu para gerar elevados déficits em conta corrente e um significativo passivo externo. (PINHEIRO; MARKWALD; PEREIRA, 2002, p. 8).

Esses saldos negativos nas contas externas resultaram em alguns retrocessos no processo de abertura, como nos setores automobilísticos e de brinquedos, e tentativas de “[...] compensar o viés antiexportador da política cambial, como a maior desoneração tributária e a ampliação do crédito às exportações.” (PINHEIRO; MARKWALD; PEREIRA, 2002, p. 8).

O avanço do Mercosul e a instituição da Organização Mundial do Comércio (OMC), nos anos 90,

foram fatos importantes que auxiliaram na determinação da política comercial, resultando na diminuição dos graus de liberdade da política governamental. Durante o governo Collor (1990-1992), o governo estabeleceu uma nova política de importações baseada, principalmente, na redução das tarifas aduaneiras como único instrumento inovador.

O objetivo explícito era o de promover a modernização industrial e comercial consubstanciada pelo aumento da produtividade e por padrões internacionais de qualidade, a serem alcançados com base em crescente capacitação tecnológica e objetivos implícitos de adquirir maior respeito internacionalmente com relação às políticas de comércio exterior (BULLA, 2002).

Assim, finalmente, em 2001, conseguiu-se reverter o saldo negativo da Balança Comercial, a qual amargava sucessivos *déficits* desde 1996, chegando a um saldo positivo acima dos US\$ 2 bilhões. No ano de 2004, as exportações brasileiras representaram 1,08% das exportações mundiais.

Conforme dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex) (BRASIL, 2006), no encerramento de 2005, as exportações apontaram não só um novo recorde histórico, como também a superação da meta, somando US\$ 118,3 bilhões, o que significou crescimento de 22,6% sobre o resultado de 2004, taxa superior ao crescimento do comércio mundial de 14% em

valor, conforme previsão da Organização Mundial do Comércio.

O acompanhamento das exportações por porte de empresa, realizado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior a partir de 2002, indica uma participação crescente das pequenas e microempresas no desenvolvimento exportador brasileiro.

Percebe-se, no entanto, que para a expansão das exportações, ainda é necessário um aporte considerável do governo. Mesmo se levando em conta as especificidades de cada setor, de um modo geral, é possível afirmar que existe um alto grau de desconhecimento dos instrumentos de apoio à exportação. A falta de planejamento e preparação para a exportação, juntamente com a melhoria dos problemas relativos aos procedimentos aduaneiros, melhoria das condições de financiamento à exportação, a redução dos custos portuários e do frete internacional, são fundamentais para o aumento da competitividade das exportações brasileiras.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Essa análise foi norteada pelos dados obtidos na pesquisa de campo e também pela literatura apresentada no bloco anterior, sintetizada no Quadro 1.

Dimensões de análise	Características
Distâncias no comércio exterior	Geográfica Cultural Tecnológica Temporal
Análise Ambiental (oportunidade e ameaças)	Ambiente econômico Ambiente social e cultural Ambiente legal e político Ambiente natural Ambiente tecnológico Ambiente competitivo
Diagnóstico/análise interna (pontos fortes e pontos fracos)	Análise dos recursos Análise das competências essenciais da organização Análise da estrutura organizacional da empresa Avaliação do desempenho da empresa
Definição da estratégia	Mercado doméstico Mercado internacional

Orientação das administrações	Etnocêntrica Policêntrica Regiocêntrica e geocêntrica
Forças que afetam a integração e o marketing internacionais	Forças propulsoras Forças restritivas
Modalidade de exportação	Direta Indireta
Barreiras no comércio exterior	Proteção à produção Esquemas protecionistas (subsídios, tarifas alfandegárias, taxas múltiplas de câmbio, licença de importação e exportação, quotas de importação) Barreiras técnicas Barreiras ecológicas Barreiras burocráticas Barreiras contra drogas <i>Dumping</i> social Etiqueta social Barreiras desleais contra a concorrência

Quadro 1: Síntese das dimensões de análise e suas características  
Fonte: os autores.

A região Meio-Oeste ou mesorregião de Joaçaba, foco desta pesquisa, está inserida na região Oeste de Santa Catarina. É composta pelos municípios de: Água Doce, Arroio Trinta, Caçador, Calmon, Capinzal, Catanduvas, Erval Velho, Fraiburgo, Herval d'Oeste, Ibiam, Ibicaré, Iomerê, Jaborá, Joaçaba, Lacerdópolis, Lebon Régis, Luzerna, Macieira, Matos Costa, Ouro, Pinheiro Preto, Rio das Antas, Salto Veloso, Tangará, Treze Tílias, Vargem Bonita e Videira.

A região Oeste catarinense está basicamente centrada em atividades rurais, sejam elas econômicas ou sociais. Apesar de sua colonização recente, se comparada à de outras regiões do Estado, o Oeste catarinense detém o maior complexo agroindustrial de suínos e aves do Brasil, base de seu desenvolvimento industrial.

A região Oeste vem perdendo competitividade dinâmica há algum tempo; esse fato deve-se ao esgotamento do modelo de desenvolvimento, seja pelo impacto ambiental, estagnação dos investimentos dos *clusters* de carnes e sua crescente expansão/transferência para regiões com competitividade infraestruturais mais vantajosas. A região apresenta baixa atratividade para a localização de projetos de investimentos que irão dar sustentabilidade aos ciclos de expansão regional.

Analisando-se os dados apresentados, é possível perceber que nessa região, a maioria das empresas exportadoras ativas no ano de 2004 é de pequeno e médio porte. Fato esse que vem demonstrar que o tamanho da empresa não a impossibilita de ingressar na atividade exportadora, podendo, em alguns casos, até representar um fator positivo, em virtude da flexibilidade e facilidade de adequação dessas empresas.

Em relação à atividade principal, as indústrias metalúrgicas e indústrias da madeira e do mobiliário apresentam-se como grande maioria. Em menor proporção aparecem as indústrias de alimentos e bebidas e indústrias do papel, editorial e gráfica.

A modalidade de atuação comercial predominante nessas empresas é a atuação no mercado nacional e também no mercado internacional, por meio da exportação de seus produtos (66,67%). Em 50% das empresas pesquisadas, as exportações representaram, no período de 2004, um percentual superior a 20% de suas vendas. Esses dados permitem mostrar que as exportações significam uma parcela representativa das vendas dessas empresas, podendo, também, significar uma mudança na mentalidade dos empresários, pois a partir do momento em que a empresa se abre ao mercado externo, a consequência é um salto qualitativo, com reflexos positivos também sobre sua atuação no mercado interno.

O principal produto exportado em 2004 foi a maçã *in natura* (17,39%), seguida por madeiras e chapas de madeira de pínus (13,04%) e móveis e artefatos de pínus (13,04%). A maioria desses produtos representa um baixo valor agregado, significando um grande volume de mercadoria para um relativamente pequeno valor monetário.

O início da atividade exportadora da maioria das empresas ocorreu entre os anos de 1991 e 2003, período esse em que coincide com o estabelecimento de uma política de importações do governo Collor (1990-1992), baseada principalmente na redução das tarifas aduaneiras como instrumento inovador, promovendo a modernização industrial e comercial, elevando a produtividade e os padrões internacionais de qualidade. Essa afirmação vai ao encontro das idéias de Kotler (2000), quando afirma que, geralmente, as empresas não tomam nenhuma atitude até que algum fato externo as empurre para o mercado internacional.

No quesito referente à geração de oportunidades, o principal motivo que levou essas empresas a exportarem pela primeira vez foi a estratégia de mercado em 62,50% dos casos. Porém, a solicitação do importador (33,33%), o câmbio favorável (25,00%), a crise no mercado interno (20,83%), o incentivo à exportação (16,67%) e a produção ociosa (12,50%) aparecem como alternativas significativas. Com esse fato, verifica-se a falta de planejamento para o ingresso no mercado externo, que é a consequência de um plano de exportação bem elaborado e não de fatores ocasionais, sem sustentabilidade em médio e longo prazo.

A principal ação para geração de negócio, nas empresas que possuíam estratégia para exportação, foi a visita ao importador (35,29%), significando uma vantagem para o exportador, pois a exportação direta pode significar maior lucro, maior agilidade na negociação e um relacionamento comercial duradouro e diferenciado. Em segundo lugar, aparece a participação em feiras internacionais (29,41%); e uma parcela significativa de empresas utilizou divulgação eletrônica (17,65%) e em revistas especializadas (17,65%),

direcionando a atenção do exportador ao seu cliente específico.

Das empresas que possuíam estratégia de mercado para iniciar as exportações e que utilizaram como meio para atingir o mercado externo o agente exportador, os primeiros contatos foram realizados por intermédio de visita ao importador, demonstrando que este intermediário comercial realmente conhece sua clientela e a procura diretamente. As empresas que fizeram uso da estrutura própria, o fizeram por meio de participação em feiras internacionais (25,00%), divulgação eletrônica (25,00%) e também visita ao importador (25,00%). Outras ações menos empregadas foram a divulgação em revistas especializadas e divulgação impressa. Neste caso, com a própria organização sendo responsável pelas exportações, as ações são menos direcionadas e não conseguem, em todos os casos, atingir diretamente os clientes.

Para efetivação da primeira exportação, a maioria das empresas fez uso de sua estrutura própria (45,83%), enquanto 37,50% contrataram agente exportador. A utilização da estrutura da empresa para a condução do processo exportador, muitas vezes, pode significar dificuldades na efetivação da exportação, pois o comércio exterior exige alguns conhecimentos específicos, que não fazem parte da rotina administrativa das empresas que atuam no mercado doméstico. Nos processos de geração e efetivação de oportunidades, percebe-se que a estrutura própria da empresa é adequada, desde que a empresa possua profissionais capacitados para essa atividade, caso contrário, pode significar problemas desde a formação do preço até o preenchimento da documentação e despacho aduaneiro para exportação.

A avaliação da situação interna das empresas exportadoras foi realizada pela maioria das empresas, porém de forma parcial. Constatou-se que o item mais considerado para essa avaliação foi a Área de Produção (86,36%), seguida pela Área Comercial (54,55%), Área Financeira (36,36%) e, por último, a Área de Recursos Humanos (27,27%), e 9,09% das empresas não fizeram nenhuma avaliação interna. Por tais resultados, percebe-se a falta de preparo das

empresas no que diz respeito ao diagnóstico organizacional interno necessário a um plano de internacionalização efetivo, em que todos os setores da empresa devem ser analisados.

Na avaliação comparativa da pesquisa de campo realizada, torna-se relevante informar que dos fatores analisados e que têm implicação direta na efetivação profissional das empresas como exportadoras, que são “situação interna, concorrentes exportadores, barreiras do mercado externo, indicadores conjunturais e mercado-alvo”, os empresários que efetuaram essa avaliação, em sua maioria, o fizeram de maneira parcial, não analisando todos os itens necessários.

Na análise da situação interna (área de recursos humanos, produção, comercial, financeira), 8% não avaliaram nenhum desses itens que compõem o diagnóstico organizacional da empresa. Em 17% das empresas, foram avaliados todos esses itens e, em 75%, foram avaliados apenas alguns desses itens. Esses dados permitem demonstrar que a maioria das empresas não se preocupa com a elaboração de um diagnóstico organizacional interno para detectar os pontos fortes e fracos da empresa antes de iniciar as exportações.

Quanto aos concorrentes exportadores (produto, preço, tecnologia, mercados, ingresso internacional e possibilidade de aliança), 46% das empresas não avaliaram esses itens e 54% os avaliaram de maneira parcial. Com relação às barreiras do mercado externo (normas, impostos, idioma, qualidade, preço, logística), em 25% das empresas não foram avaliadas e, em 75%, foram avaliadas parcialmente. Na avaliação dos indicadores conjunturais (câmbio, taxas de juros, embargos, acordos), 25% das empresas não avaliaram nenhum dos itens, 13% avaliaram todos os itens e 62% os avaliaram parcialmente.

O mercado-alvo (concorrência, cultura de consumo, ciclo de vida do produto, taxas preferenciais, costume em consumir produtos brasileiros), em 38% das empresas não foi avaliado, em 4%, foram avaliados todos os itens e, em 58% foram avaliados parcialmente.

Por esse panorama verifica-se que, se as informações são colhidas de maneira deficitária ou incom-

pleta, a promoção comercial não tem uma base adequada para tomada de decisão, visando à geração de oportunidades efetivas de negócios internacionais e, conseqüentemente, não apontando se terá efetividade e vida longa no processo de exportação. É preciso que se conheça a organização em sua totalidade, verificando com antecipação os pontos fortes e fracos da empresa, que poderão afetar positiva ou negativamente as futuras operações internacionais, bem como as oportunidades e ameaças existentes no ambiente onde a organização está inserida.

Quanto ao mercado-alvo, as empresas que o avaliaram mostraram como itens mais significativos a cultura de consumo (33,33%), o costume em consumir produtos brasileiros (29,17%) e a concorrência (29,17%). Essa questão indica, também, que 37,5% das empresas se inseriram na atividade de exportação sem ter avaliado o mercado-alvo de suas exportações. E, avaliar o mercado-alvo significa, principalmente, conhecer a legislação, ou seja, a real condição de entrada legal da mercadoria a ser exportada, ocasionando a quem não o estudar a possibilidade de preparar um produto sem saber se oficialmente entrará no mercado importador.

Uma parcela significativa das empresas exportadoras pesquisadas (45,83%) não avaliou seus concorrentes brasileiros que atuam no mercado externo. Das empresas que avaliaram, a maioria se preocupou com o produto (45,83%) e o preço (45,83%) em primeiro lugar e depois com a tecnologia e os mercados abrangidos pelos concorrentes. Essa constatação contraria a percepção de que o candidato a exportador deve se apoiar primeiro na experiência de quem já exporta para, depois dessa avaliação, procurar outros fatores motivadores da exportação. Os itens relativos à possibilidade de aliança e ingresso internacional foram pouco explorados pelas empresas exportadoras.

Pelos resultados obtidos, é evidente a falta de avaliação, por parte das empresas, dos fatores relativos às distâncias no comércio exterior, à avaliação ambiental e à orientação das administrações para determinação das estratégias adequadas a serem utilizadas, como descrito anteriormente no referencial teórico.

As principais barreiras avaliadas pelas empresas ingressantes na atividade exportadora foram as normas (70,83%), os impostos (54,17%) e o idioma (25%). Vinte e cinco por cento dessas empresas ignoraram qualquer tipo de barreira, o que pode resultar em sérios problemas para o exportador, que só serão observados quando causarem danos ou impossibilitarem a efetivação do negócio.

Dentre os fatores conjunturais, o câmbio foi o item mais avaliado pelos exportadores (75%), seguido pelas taxas de juros (29,17%), embargos (29,17%) e acordos (29,17%). Porém, 25% das empresas ingressantes não avaliaram nenhum indicador conjuntural antes da primeira exportação, o que pode gerar problemas como a formação de preço incompatível e as margens de garantia sobre oscilações cambiais.

Com relação aos obstáculos encontrados pelas empresas para iniciar a atividade exportadora, o maior de todos foi a falta de informação sobre oportunidades de negócios (52,38%) e a falta de orientação e capacitação à exportação (38,10%). Fato esse que faz perceber a necessidade de profissionais capacitados, que possam fornecer informações precisas e que tenham conhecimento técnico necessário para conduzir desde o diagnóstico interno da empresa, até a operacionalização da exportação. Os profissionais de comércio exterior detêm informações e orientações muito importantes para o sucesso das negociações.

Outros obstáculos (28,57%) que dificultam as exportações são: a falta de portos e estradas que permitam o escoamento da produção, o excesso de burocracia, que dificulta e emperra as negociações, e também a falta de mentalidade exportadora, em que muitas empresas se privam de exportar por não conhecer o processo. Ainda de acordo com dados da pesquisa, outro obstáculo à atividade exportadora é a falta de cooperação entre os empresários de um mesmo setor para promover ações consorciadas à exportação.

Das empresas exportadoras pesquisadas, a grande maioria (82,61%) busca oportunidades de exportação, atualmente, via contato direto com o impor-

tador, o que pode significar a continuação de negociações já iniciadas e que tiveram sucesso, resultando num relacionamento de médio e longo prazos. Outra parte das empresas (26,09%) utiliza a promoção de negócios indiretamente, por meio de *trading company* ou agentes no exterior. Em menor quantidade (21,74%), aparecem as empresas que buscam exportações, participando de feiras, acessando *sites* governamentais e agentes exportadores no Brasil. Apenas 4,35% dessas empresas não estão buscando oportunidades de negociação.

#### 4 CONCLUSÃO

A participação das empresas no comércio exterior permite a absorção de novas tecnologias, novas demandas, atualização dos processos de gestão, ganhos de escala, entre outros, contribuindo, inclusive, para concorrer melhor no mercado doméstico.

A inserção do Brasil no comércio internacional passou a ganhar maior importância a partir do momento em que os mercados foram abertos. Essa participação confirmou-se como uma necessidade competitiva para a grande maioria das empresas.

Nesse contexto, o acompanhamento das exportações por porte de empresa indica uma participação crescente das micro e pequenas empresas no desenvolvimento exportador brasileiro. Essa maior inserção traz benefícios diretos não só para o setor externo do país, mas também ao desenvolvimento regional e à geração de emprego e renda para a economia.

Verificou-se que a maioria das empresas pesquisadas, mesmo afirmando ter iniciado a atividade exportadora tendo uma estratégia de mercado, inseriu-se no comércio exterior a partir de oportunidades ocasionais de negócio, sem ter avaliado vários itens essenciais a uma inserção competitiva no mercado.

Caso se considere o porte das empresas, as pequenas e médias são as mais atuantes no comércio exterior do Meio-Oeste e concentram-se nos setores da madeira e metalurgia. A geração de oportunidades

a partir de solicitação do importador ou oportunidades ocasionais apareceu em diversos casos, levando os empresários ao mercado internacional sem uma análise prévia e estruturada dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças oriundas do ambiente em que estão inseridas.

Percebeu-se que, na maioria dos casos, as empresas não utilizaram um diagnóstico e planejamento para a exportação, mas tentaram buscar uma alternativa para os problemas já existentes nas empresas, como crise no mercado interno e produção ociosa. Essa alternativa pode tornar-se a pior de todas, pois para atuar no mercado externo, não se pode utilizar a improvisação e apenas o excedente de produção. A decisão de exportar deve ser oriunda de uma análise detalhada, por parte das empresas, dos fatores relativos às distâncias no comércio exterior, ao diagnóstico interno, à análise ambiental e à orientação das administrações, para determinação das estratégias adequadas a serem utilizadas, como descrito anteriormente, no referencial teórico. Portanto, pode-se afirmar que a empresa só terá sucesso se conhecer, analisar e compreender o mercado em que pretende vender seu produto.

Referente ao profissional utilizado na primeira exportação, verificou-se, também, que as empresas que possuem profissionais capacitados conseguem, em muitos casos, contatos mais efetivos e exportação direta, resultando em agilidade nas negociações e maior lucratividade.

Analisando a evolução das exportações brasileiras, pode-se verificar que houve um crescimento significativo dessa atividade nos últimos anos, porém, apesar da evolução das exportações, percebe-se que as empresas enfrentam inúmeras dificuldades com relação a essa atividade, como a falta de informação sobre oportunidades de negócio, falta de orientação e capacitação, falta de profissionais capacitados que orientem as empresas sobre o processo de exportação, como também o excesso de burocracia e a falta de uma infra-estrutura adequada ao escoamento dos produtos.

Como afirma Minervini (2001), nenhuma empresa deve inserir-se no mercado externo sem que esteja preparada, pois não basta acontecer a geração de oportunidade de negociação internacional, a empresa deve estar preparada para a inserção internacional de maneira competitiva, estruturada e continuada.

### ***The generation of international commercial opportunity in the exporting companies of the Western region of Santa Catarina State***

#### *Abstract*

*The worldwide economy went through many changes in the last decade which have significant implication to company business. It is fact that markets are more and more open to foreign competition and therefore, must be more and more competitive. This research is an investigating study whose purpose is to analyze the international trade opportunities generation in export companies from the east of Santa Catarina state. It was seek to correlate the methods performed by the study of organizations-target to the indications of the theoreticians on the issue and to point suggestions for opportunities generation. So that, it was based on descriptive and also investigating bibliographical and field research in forty-one export companies acting in 2004. To the end, it was verified that analyzed companies, even participating and competing in a globalize market or being globalize, still have a long way forwards, because it isn't enough to create the opportunity for commercial trading, the company has got to be prepared to this international market insertion in competitive way and well built, because markets are more open to foreign competition.*

*Keywords: Foreign Trade. International trade. Opportunities generation.*

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior**. MDIC. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/>>. Acesso em: 8 mar. 2006.

BULLA, A. L. Evolução histórica da política brasileira de comércio exterior. **Race**: revista de administração, contabilidade e economia. Ed. Unoesc, Joaçaba, v. 1, n. 1, p. 51, 2002.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GRISI, C. C. H.; MASINI, N.; BRITTO, R. P. de. **Trading**: presença brasileira no cenário econômico mundial. São Paulo: Saraiva, 2003.

HECKEL, S.; OLSINGER, T. **Guia de exportação para a Alemanha**: Gateway to Europe. São Paulo: Pancrom Gráfica e Fitolito, 2000.

KEEGAN, W.; GREEN, M. **Princípios de marketing global**. Tradução Sônia Schwartz e Cecília C. Bartalotti. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOPEZ, J. M.; GAMA, G. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MAIA, J. de M. **Economia internacional e comércio exterior**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINERVINI, N. **O exportador**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

NICKELS, W.; WOOD, B. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (Org.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

SOARES, C. C. **Introdução ao Comércio Exterior**: fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

SOUZA, A. J. **Comércio Exterior e globalização**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

Recebido em 16 de outubro de 2007

Aceito em 6 de novembro de 2007