

## **23 - OS PRINCIPAIS DIFICULTADORES E AS ESTRATÉGIAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DO SETOR DE AUTOPEÇAS**

### **AUTORES**

PAULO HENRIQUE DE LIMA SIQUEIRA (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – P33108@HOTMAIL.COM),  
TELMA REGINA DA COSTA G. BARBOSA (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA)

A importância do estudo do processo de internacionalização das pequenas e médias empresas (PMES) se traduz na crescente relação comercial externa do Brasil. Este trabalho analisa os principais dificultadores e as principais atitudes estratégicas das PMEs de autopeças no processo de internacionalização no Mercosul. Com base no referencial bibliográfico, três hipóteses foram formuladas para os dificultadores: retaliações das empresas multinacionais, problemas gerenciais e entraves financeiros. Quatro hipóteses indicam as principais ações estratégicas: treinamento dos gerentes, parcerias, produtos padronizados e estratégia genérica de enfoque com orientação custos baixos-diferenciação.

Os dados levantados pelo questionário foram analisados através dos métodos não paramétricos da mediana, moda e Kolmogorov-Smirnov. Verificou-se que somente duas hipóteses não foram confirmadas devido ao contexto político e econômico do Brasil, cujo processo de exportação iniciou-se estimulado basicamente por dois aspectos: crise econômica e incentivos governamentais.

**Área Temática:** Estratégias Internacionais de empresas brasileiras

**Palavras Chave:** Pequenas e Médias empresas, Dificultadores e Estratégias no Processo de Internacionalização

### **Introdução**

Desde sua implantação, o Mercosul vem aquecendo a inter-relação comercial entre os países membros. Em 1995, as exportações do bloco foram 52% superiores ao verificado em 1990, e as importações aumentaram 170%. Esta trajetória pode também ser representada pelo aumento do número de *joint-ventures* entre empresas brasileiras e argentinas que já totalizavam, em 1997, investimentos de cerca de 2 bilhões de dólares. (Baumann, cit. Vieira & Carvalho, 1997).

Diante destas afirmações, observa-se um papel positivo a ser desempenhado pelo governo no estabelecimento de macropolíticas favoráveis e microprogramas de apoio que ajudem as empresas a realizar seu potencial para a geração de riqueza. O governo, em parceria com empresas e vários grupos sociais, deve elaborar uma estratégia de consenso nacional com relação a criação de riqueza, se quiser ter sucesso no competitivo mercado global (Kotler, Jatusripitak & Maesincee, 1997).

Conforme argumentado por Porter (1993), são as empresas, e não os países, que estão na linha de frente da competição internacional, e estas devem, cada vez mais, competir globalmente. As decisões estratégicas globais são cada vez mais revestidas de importância e complexidade. Empresas distintas adotam estratégias distintas e contingenciais. As empresas brasileiras, para ingressarem no mercado externo, apoiaram-se em vantagens competitivas que conseguiram consolidar no Brasil e que foram reforçadas no próprio processo de internacionalização (Arruda, Goulart e Brasil, 1994).

Pequenas e médias empresas têm representado um importante papel no comércio internacional. Estatísticas indicam que as pequenas e médias empresas ultimamente respondem por uma proporção bastante significativa das exportações da maioria dos países industrializados (Knight, 2001).

No Brasil, as pequenas e médias empresas representam 98% do universo empresarial, participam com 21% do PIB, geram 60% dos empregos urbanos, mas contribuem com apenas 2% das exportações. Nos EUA, as empresas desse mesmo tipo respondem por 50% das exportações. Assim, enquanto os pequenos negócios americanos são competitivos no âmbito

internacional e se caracterizam por sua cultura exportadora, no Brasil, as empresas desta natureza continuam fortemente voltadas para o mercado interno (GLOBAL 21, 2001).

Além disto, a maioria das pesquisas sobre a entrada em mercados estrangeiros tem se centralizado no estudo de grandes companhias industriais, dedicando-se pouca atenção às pequenas empresas, a despeito de sua importância no desenvolvimento das exportações nacionais (Burpitt & Rondinelli, 1998).

Diante destes panoramas, o objetivo deste estudo foi o de analisar os principais dificultadores no processo de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras do principal setor exportador para o Mercosul, bem como as principais estratégias adotadas para entrar no mercado externo.

### **Fundamentação teórica e formulação de hipóteses**

#### **Problemas e desafios para as pequenas e médias empresas**

Grandes Empresas geralmente apresentam mais experiência internacional, utilizam canais diretos de distribuição, e tendem a apresentar melhor performance nas exportações (Ling-yee & Ogunmokunb 2001).

As pequenas e médias empresas, devido ao desenvolvimento do comércio global, constantemente correm o risco de serem superadas pelo rápido desenvolvimento tecnológico e pela forte retaliação provocadas pelas grandes empresas e pelas multinacionais. O desenvolvimento destas empresas somado ao avanço de sua economia de escala através da adoção de tecnologias produtivas avançadas ameaçam as vantagens competitivas tradicionalmente conquistadas pelas pequenas e médias empresas, baseadas na sua flexibilidade e no seu posicionamento em nichos específicos de mercado. Além disto, os recursos limitados das pequenas e médias empresas podem fazer com que elas procurem imitar as estratégias e as práticas bem sucedidas adotadas pelas grandes empresas, o que poderia limitar o seu desenvolvimento, já que estas estratégias são praticamente impossíveis de serem imitadas quando recursos são escassos. (Lindell & Karagozoglu, 1997).

Portanto, as pequenas e médias empresas são ameaçadas não somente quando estão voltadas para o mercado externo, mas também em seu próprio mercado interno. Assim supõe-se que:

**Hipótese 1: As pequenas e médias empresas brasileiras são vítimas das ações das empresas multinacionais tanto no seu mercado nacional como no mercado externo.**

Grandes e pequenas empresas diferem substancialmente em suas estruturas administrativas, recursos, estratégia, e na busca de mercados internacionais. Grandes empresas têm recursos abundantes e grandes expectativas de crescimento, visam dominar uma grande parcela de mercado, incrementando seu campo de ação. Pequenas empresas são participantes do cenário econômico global que sofrem de escassez de recursos e entram em mercados selecionados como uma forma de conservar seus recursos limitados. Sua pequena estrutura administrativa limita seu acesso a recursos financeiros (Mascarenhas, 1999).

Enquanto as grandes empresas gozam de acesso fácil aos canais de informação, as pequenas e médias empresas nem sempre estão habilitadas em sustentar elevados custos de obtenção de informação, e o talento dos empreendedores e de seu pequeno número de colaboradores pode não compensar as necessidades de competências administrativas para gerenciar as constantes mudanças dos gostos dos consumidores (Pla-Barber, 2001).

Os problemas gerenciais criam dificuldades para as pequenas empresas alcançarem seus objetivos devido a estruturas informais, processos administrativos e tecnológicos insuficientemente desenvolvidos, e processo de tomada de decisão não sistemático e frequentemente irracional (Lindell & Karagozoglu, 1997). Com isto tudo, pode-se argumentar que:

Hipótese 2: As pequenas e médias empresas brasileiras têm problemas gerenciais que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo.

As pequenas empresas evitam crescer, pois seus limitados recursos financeiros as condicionam a reduzir todas as despesas possíveis, incrementando suas chances de sobrevivência dentro de seus limites (Mascarenhas, 1999).

Uma empresa pode obter recursos necessários para entrar no mercado externo de duas maneiras: internamente, levantando recursos do seu fluxo de caixa, ou externamente através do mercado financeiro. Uma pequena empresa encontra dificuldades nas duas maneiras. A primeira está associada à própria limitação dos recursos internos que ela apresenta, e a segunda se baseia na presença de um sistema financeiro ineficiente, principalmente em países que apresentaram um processo de liberalização do mercado recente, onde o sistema financeiro é subdesenvolvido ou dominado por grandes grupos oligopolistas que selecionam rigorosamente seus credores (Plá-Barber, 2001). Portanto, pode-se estabelecer a seguinte hipótese:

Hipótese 3: As pequenas e médias empresas brasileiras têm problemas financeiros que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo.

#### *As Estratégias das Pequenas e Médias Empresas*

O proprietário-administrador com uma parcela significativa de capital próprio investido no negócio, geralmente visa objetivos de sobrevivência e lucratividade, administrando as operações de controle e preservando a cultura da companhia. O crescimento da empresa, portanto, não é prioritário (Mascarenhas, 1999).

Segundo Lindell & Karagozoglu (1997), para que uma empresa tenha um bom desempenho no mercado externo, a educação dos gerentes é mais importante do que grandes investimentos financeiros. Além disto, segundo Knight (2001), a orientação internacional do empreendedor se apresenta como diretamente associada ao desenvolvimento e à implementação de vantagens competitivas da empresa no mercado externo, e ao aumento global de sua performance. Considerando estas afirmações, pode-se argumentar que:

Hipótese 4: As pequenas e médias empresas procuram intensificar o treinamento de seus gerentes para superar as barreiras do mercado externo.

Em comparação com as grandes empresas multinacionais, pequenas empresas sofrem menos dificuldades com a burocracia e não apresentam grandes despesas com seu sistema de informação. Elas são mais inovadoras, mais adaptáveis, e apresentam respostas rápidas quando implementam novas tecnologias e buscam satisfazer necessidades específicas dos compradores. Com o crescimento do marketing direto, da especialização de transportadores globais, e das necessidades específicas de cada comprador, as pequenas e médias empresas podem atender a nichos específicos de mercado em segmentos que atravessam o Mundo (Knight, 2001).

Pequenas empresas procuram entrar em pequenos mercados porque elas têm recursos limitados, desejam manter a lucratividade e o controle, e não têm objetivos de crescer. (Mascarenhas, 1999). Neste contexto, pode-se argumentar que as PMEs estariam adotando uma estratégia do tipo enfoque, pois, segundo Porter (1986) esta é uma estratégia genérica voltada para apenas pequeno(s) segmento(s) de mercado.

A estratégia genérica de enfoque permite três opções estratégicas que podem ser adotadas por uma pequena empresa, quais sejam, enfoque com orientação para custos baixos, enfoque com orientação para a diferenciação e enfoque com dupla orientação. (Wright, Kroll e Parnell, 2000). A orientação para custos-baixos está baseada na premissa de que a empresa busca desenvolver uma política de minimização de custos para vender produtos sem

sofisticação e homogêneos a um mercado sensível a preços. A orientação para diferenciação supõe que a empresa produza bens ou serviços diferenciados que suprem as necessidades especializadas de uma pequena clientela. Finalmente, a orientação dupla, em que a empresa visa atender um grupo seletivo de clientes, com produtos diferenciados, mas ao mesmo tempo, mantendo os custos baixos em comparação com seus concorrentes diretos. Para isto a empresa pode investir em qualidade ou inovações de processo ou de produtos.

Por outro lado, há autores que argumentam que as pequenas empresas obteriam maior vantagem ao venderem para um pequeno número de consumidores exigentes em termos de qualidade, ou para consumidores que freqüentemente demandam inovações em algum produto específico, e que estão predispostos a pagar um preço “premium”, ou seja, adotando uma orientação para diferenciação (Aharoni, 1994, cit. Lindell & Karagozolu). Sendo assim, formula-se a seguinte hipótese

Hipótese 5: As pequenas e médias empresas implementam uma estratégia de enfoque com orientação custos baixos-diferenciação.

Em função da baixa disponibilidade de recursos, as pequenas e médias empresas devem se concentrar nas atividades que elas desenvolvem melhor. O conhecimento que as empresas possuem de suas principais competências pode ajudá-las a concentrar seus esforços em atividades que a firma deveria perseguir em detrimento daquelas que elas deveriam evitar (Prahalad & Hamel, 1990, cit. Mascarenhas, 1999). Elas também devem entrar em mercados que não exigem grandes investimentos em marketing e de adaptações que poderiam aumentar em muito suas despesas. Além disto, elas devem evitar entrar em mercados que poderiam demandar grandes modificações em sua maneira de operacionalização (Mascarenhas, 1999).

Como as pequenas e médias empresas sofrem limitações de recursos, têm mais dificuldades para desenvolver produtos voltados para cada segmento específico, e se beneficiam mais de estratégias focalizadas, pode-se argumentar que:

Hipótese 6: As PMEs, no seu processo de internacionalização, vendem produtos com características padronizadas para os diferentes mercados externos

A colaboração internacional e as parcerias entre as companhias são importantes para a conquista de vantagens competitivas em novas oportunidades no mercado externo, gerando benefícios para os todos os parceiros. Estas vantagens se traduzem na utilização mais racional dos recursos existentes, na facilidade no desenvolvimento tecnológico, no desenvolvimento do aprendizado e de habilidades organizacionais, e na maior segurança sobre as incertezas estratégicas. O desafio para a estratégia de internacionalização das pequenas empresas é superar suas condições específicas e desenvolver estratégias de entrada como exportação e “*joint-ventures*” (Lindell & Karagozolu, 1997).

Para as pequenas empresas internacionais, uma parceria é importante porque os recursos de seus parceiros podem complementar e alavancar seus próprios recursos. Isto, também pode permitir que elas concentrem-se no que elas fazem de melhor, enquanto passam suas atividades menos eficientes para serem conduzidas por seus parceiros (Mascarenhas, 1999).

Externamente, para intensificar a sua competitividade internacional, as empresas necessitam desenvolver e intensificar seu relacionamento com consumidores e fornecedores. A internacionalização tem elevado o grau de competição (Lindell & Karagozolu, 1997). Os limitados recursos financeiros das pequenas empresas condicionam para que elas procurem e confiem em parceiros bem capitalizados (Mascarenhas, 1999). Desta forma, supõe-se que:

Hipótese 7:As pequenas e médias empresas procuram fortalecer suas parcerias para superar as barreiras do mercado externo.

### Delimitação do estudo

A Argentina é o principal parceiro comercial do Brasil no Mercosul, e por essa razão foi escolhido como o país mercado-alvo do estudo. A tabela 1 mostra uma relação dos principais produtos exportados do Brasil para a Argentina no ano de 2000. De acordo com esta tabela, os principais setores são aparelhos transmissores ou receptores e componentes; automóveis de passageiros; e partes e peças para veículos automóveis e tratores. Fica evidente a importante participação do setor de partes e autopeças, cujas empresas exportam mais de 333 milhões.

**Tabela 1 - Principais Produtos Exportados para a Argentina (2000)**

<b>Itens</b>	<b>Valor em FOB</b>	<b>%</b>
Aparelhos Transmissores ou Receptores e Componentes	530.571.148	8,51
Automóveis de Passageiros	421.950.958	6,77
Partes e Peças para Veículos Automóveis e Tratores	333.726.532	5,35
Veículos de Carga	267.949.018	4,30
Máquinas p/ Processamento de dados e suas unidades	192.404.170	3,09
Demais Produtos	4.486.143.849	71,98
<b>Total</b>	<b>6.232.745.675</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Secretaria do Comércio Exterior (SECEX), 2001, relatório de indicadores econômicos do Brasil

De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (1998), dentre os gêneros de produtos fabricados pelas pequenas e médias empresas exportadoras, os que apresentam maior incidência são os de metalurgia (21,05%), madeira e imobiliário (12,40%), produtos químicos (9,40%), mecânica (8,20%), produtos alimentares (7,90%), e produtos de materiais plásticos (5,90%). Esta pesquisa coloca, portanto, o setor de metalurgia e mecânico entre os mais importantes, sendo estes setores também caracterizados por empresas que fabricam produtos para a indústria automobilística, ou seja, autopeças.

Com isto, diante da necessidade de se definir um setor com uma participação significativa na relação dos principais produtos exportados pelas empresas brasileiras para a Argentina e que, ao mesmo tempo, comporte um número significativo de pequenas e médias empresas brasileiras, definiu-se ser mais apropriado para os objetivos deste estudo o setor de autopeças.

### Metodologia

A amostra foi estabelecida a partir de uma relação das empresas exportadoras de autopeças filiadas ao SINDIPEÇAS - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. O cadastro desta instituição comporta aproximadamente 95% da indústria de autopeças instalada no Brasil, independentemente da origem do capital e do porte, segundo informações do próprio sindicato.

Inicialmente, a relação do SINDIPEÇAS foi ajustada aos objetivos da pesquisa, através de uma consulta às empresas, por e-mail, cartas ou telefone, com o objetivo de identificar o objeto amostral. Este foi definido como empresas de pequeno ou médio porte, de capital majoritário nacional e que mantinham relacionamentos comerciais diretos com algum país do Mercosul, ou seja, relacionamentos comerciais que não fossem do tipo exportação indireta através de montadoras ou outras empresas. Assim, 155 empresas constituíram o universo para efeitos deste estudo.

De acordo com informações fornecidas pelo Sindipeças a respeito do número de funcionários destas empresas, tem-se que aproximadamente 80% delas são de pequeno ou médio porte. Desta forma, para o cálculo do tamanho da amostra, considerou-se essa proporção equivalente à proporção da característica estudada no universo, ou seja, p igual a

0,80 e q igual a 0,20. Utilizando-se a seguinte fórmula de definição do tamanho da amostra para populações finitas, obteve-se o tamanho da amostra da pesquisa.

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ} = \frac{(1,64)^2 \cdot 155 \cdot 0,80 \cdot 0,20}{(0,10)^2 (155-1) + (1,64)^2 \cdot 0,80 \cdot 0,20} = 34$$

em que:

Z = nível de confiança, no caso a 90%;

e = precisão da amostra ou erro máximo admitido (valor absoluto), 0,10;

N = número de elementos da população (para populações finitas);

n = número de elementos da amostra a ser pesquisada;

P = proporção de ocorrência da característica na população, 0,80; e

Q = proporção de não-ocorrência da característica na população, 0,20.

Para a seleção da amostra, procedeu-se a uma amostragem sistemática. As empresas foram numeradas em ordem aleatória através de um método de listagem, e selecionadas numa razão de cinco, sendo substituídas pela seguinte na lista aquelas que não atendiam às solicitações. A coleta de dados ocorreu em duas etapas: envio de questionários pelo correio e por e-mail, sendo que apenas 3 empresas responderam; e entrevista direta juntamente com as pessoas que conhecessem as relações comerciais externas de sua empresa, geralmente gerentes ou diretores comerciais e de exportação.

Os questionários foram classificados numa escala “liket” que variou de acordo com o tipo de pergunta. Para análise dos dados, uma vez que esses são nominais e ordinais, a utilização de técnicas não-paramétricas é mais indicada, com as medidas de posição moda e mediana e o teste Kolmogorov-Smirnov.

### Análise dos dados e testes das hipóteses

Hipótese 1: As pequenas e médias empresas brasileiras são vítimas das ações das empresas multinacionais tanto no seu mercado nacional como no mercado externo.

A maioria das empresas, 58,82%, não sofreu nenhum tipo de retaliação por parte das empresas Multinacionais dentro do Brasil, e 52,94% não sofreu nenhum tipo de retaliação destas multinacionais no Mercosul. Somando-se esta porcentagem com as empresas que sofreram algum tipo de retaliação mas que não representou um dificultador, observa-se os resultados na tabela 2.

**Tabela 2 – Retaliações de Multinacionais sobre Pequenas e Médias empresas brasileiras**

	Retaliações de Multinacionais no Brasil		Retaliações de Multinacionais no Mercosul	
	Frequência	%	Frequência	%
Não ocorreu ou não foi dificultador	24	70,59	21	61,76
Razoável ou moderado dificultador	6	17,65	5	14,71
Dificultador ou grande dificultador	4	11,76	8	23,53
Total	34	100,00	34	100,00

**Tabela 3 - Dificultadores externos**

	1º	2º
Taxas, tarifas, barreiras alfandegárias, etc.	4	3
Falta de incentivos governamentais e financiamento	2	0
Burocracia	5	2
Diferenças lingüísticas e culturais	2	3
Competitividade externa	3	3
Problemas econômicos, políticos e de acordos bilaterais	2	2

A tabela 3 mostra as duas principais dificuldades externas enfrentadas pelas empresas levantadas por perguntas diretas. Ela indica que os principais dificultadores são a burocracia e as barreiras alfandegárias, tarifas e taxas impregnas no processo de exportação destas empresas. Não há nenhuma citação com relação às retaliações das empresas multinacionais tanto no Brasil como no Mercosul.

Diante destas informações, não se pode afirmar a hipótese H1 de que as pequenas e médias empresas são vítimas das ações das empresas Multinacionais no Brasil ou no Mercosul.

Hipótese 2: As pequenas e médias empresas brasileiras têm problemas gerenciais que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo.

Segundo os entrevistados, os dois principais dificultadores internos destas empresas no processo de internacionalização estão relacionados na próxima tabela.

**Tabela 4 - Principais dificultadores gerenciais**

	1º dificultador		2º dificultador	
	Frequência	%	Frequência	%
Marketing	2	7,69	2	10,53
Recursos Humanos e Cultural	8	30,77	5	26,32
Estrutura Administrativa	2	7,69	0	0,00
Estrutura Produtiva e Tecnológica	7	26,92	6	31,58
Financeira	6	23,08	6	31,58
Logística	1	3,85	0	0,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	<b>19</b>	<b>100,00</b>

Os principais dificultadores se encontram na política de recursos humanos e cultural da empresa; na estrutura produtiva e tecnológica; e na administração financeira. No caso do principal dificultador dentro da área da administração financeira, dos 26 entrevistados, a maioria, 19,2%, afirmaram que sua empresa obteve dificuldades na definição do preço dos produtos direcionados para o mercado externo.

Os valores da mediana e da moda das variáveis que representam os dificultadores gerenciais destas empresas foram calculados, observando-se que o desconhecimento do mercado externo e a falta de recursos financeiros para fazer o investimento em marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D) adequados foram os que apresentaram os maiores valores, com moda e mediana iguais a 2 (dificultador moderado).

Diante disto, pode-se afirmar que as pequenas e médias empresas tem problemas gerenciais que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo.

Hipótese 3: As pequenas e médias empresas brasileiras têm problemas financeiros que dificultam sua conquista e permanência no mercado externo.

A tabela 5 mostra o nível de eficácia no levantamento de financiamentos e empréstimos para a internacionalização das pequenas e médias empresas de autopeças. Indica que a maioria destas empresas não tomou empréstimos para superar suas dificuldades internas no processo de internacionalização e não utilizaram de nenhuma linha de financiamento do governo nacional.

A maioria destas empresas (48,15%) não utilizou de nenhuma linha de crédito e 29,63% sofreram um grande dificultador para obtê-la. A maioria das empresas (55,88%) não se apropriaram de incentivos governamentais, e 14,71% tiveram como um grande dificultador obter estes incentivos. Sobre as exigências das instituições creditícias, 31,58% das empresas sofreram um grande grau dificultador e 31,58% um grau dificultador.

Um outro questionamento foi realizado para saber se o auxílio governamental foi eficaz para superar as dificuldades externas. Das 15 respostas válidas, ou seja, das empresas que utilizaram este auxílio, 33,33% afirmaram que foi razoavelmente eficaz, 26,67% pouco eficaz e 20% sem eficácia, poucos respondendo eficaz ou muito eficaz.

**Tabela 5 – Empréstimos e Linhas de Financiamento do Governo**

	Empréstimos		Linhas de Financiamento do Governo Nacional	
	n	%	n	%
Sem eficácia	1	3,03	4	12,12
Pouco eficaz	1	3,03	1	3,03
Razoavelmente eficaz	2	6,06	3	9,09
Eficaz	5	15,15	3	9,09
Muito eficaz	1	3,03	1	3,03
Não aconteceu	23	69,70	21	63,64
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>

Com tudo isto, pode-se confirmar a hipótese de que as pequenas e médias empresas tem problemas financeiros que dificultam sua entrada e permanência no mercado externo.

Hipótese 4: As pequenas e médias empresas procuram intensificar o treinamento de seus gerentes para superar as barreiras do mercado externo.

As atitudes adotadas por estas empresas para superar suas dificuldades gerenciais foram principalmente os investimentos em programas de qualidade e contratação de consultorias, com medianas e modas iguais a 4 (muito eficaz). Também se destacaram a parceria com fornecedores e o desenvolvimento de novas linhas de produtos, com medianas e modas iguais a 3,5 (eficaz para muito eficaz) e 4 (muito eficaz), respectivamente, além da contratação de pessoal mais qualificado para a área de comércio exterior, do investimento em sistema de informações, e do controle de custos e despesas, com medianas e modas iguais a 3 e 4, respectivamente.

Fazendo o teste Kolmogorov Smirnov com um nível de significância de 5%, observa-se que ele foi significativo apenas para o investimento nos programas de qualidade, com  $p=0,006$ , ou seja, os investimento realizados nestes programas foram estatisticamente muito eficazes para a solução das dificuldades gerenciais no processo de internacionalização.

A tabela 6 mostra as duas principais atitudes citadas pelos entrevistados tomadas pela direção da empresa para superar as dificuldades gerenciais, indicando que o investimento em qualidade foi uma das atitudes mais utilizadas, sendo superada na segunda principal atitude pelos investimentos na estrutura tecnológica visando produtividade.

**Tabela 6 - Atitudes tomadas para superar dificuldades internas**

Atitudes	1º	2º
Participação em feiras	3	0
Investimento em qualidade (ISO e QS 9000)	3	1
Contratação de profissionais na área	3	0
Investimento na estrutura tecnológica visando produtividade	3	5
Contratação de consultorias	2	1
Cursos e treinamentos com os funcionários	2	1

Por tudo isto, rejeita-se a hipótese de que as empresas procuram intensificar o treinamento de seus gerentes para superar as barreiras do mercado externo.

Hipótese 5: As pequenas e médias empresas implementam uma estratégia de enfoque com orientação custos baixos-diferenciação.

Classificando as estratégias adotadas para competir no mercado externo de acordo com as características das estratégias competitivas genéricas de Porter (1986), observou-se que as características da estratégia de enfoque não são muito utilizadas pelas empresas, como pode ser observado na tabela 7.

As sete primeiras características desta tabela representam a estratégia de liderança de custos, as oito seguintes representam a diferenciação, e as duas últimas a de enfoque. Observa-se que há um equilíbrio entre a estratégia de liderança de custos com a diferenciação, sendo que as duas características que representam a estratégia de enfoque foram pouco adotadas por estas empresas, com medianas e modas iguais a dois.

**Tabela 7 Mediana e Moda das estratégias Genéricas adotadas.**

	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Contratação de Pessoal de Produção	3	3
Treinamento de Pessoal de Produção	3	3
Realização de convênios técnicos	3	3
Controle intensivo de custos e despesas	3	4
Investimentos em programas de Qualidade	3	4
Investimento em escala de produção e controle de custos	3	3
Ampliação do mercado e das linhas de produtos	3	3
Contratação de pessoal de comércio exterior	3	4
Treinamento de pessoal comércio exterior	3	3
Desenvolvimento de novas linhas de produto	3,5	4
Investimento intensivo no sistema de informação	3	4
Investimentos intensivo na estrutura administrativa	3	3
Investimento em marketing e na força de vendas	3	3
Desenvolvimento de novas características no produto	3	4
Ampliação do canal de comunicação com os clientes	3	4
Busca de novos nichos de mercado	2	2
Redução do mercado para promover especialização	2	2

Observa-se que uma das ações que mais se destacaram foram o investimento em qualidade, no caso da liderança de custos, e desenvolvimento de novas características no produto e em novas linhas do produto, no caso da diversificação. Assim, as ações empreendidas por essas empresas caracterizam a estratégia de enfoque do tipo dupla (nicho – custos – diferenciação) como citada por Wright et al. (2000).

Concluindo, estas pequenas e médias empresas preocupam-se em manter e desenvolver tanto a mão de obra produtiva quanto a administrativa no processo de internacionalização, utilizam estratégias equilibradas de controle de custos e inovação dos produtos, e adotam diversas políticas internas de maneira equilibrada. Tudo isto indica que estas pequenas e médias empresas procuram ser eficazes em tudo, seja em qualidade, preço, inovação ou outro atributo. Desta forma, se pode confirmar a hipótese H7 de que as pequenas e médias empresas visam se especializar em pequenos nichos de mercado através da utilização da estratégia enfoque com orientação para custos baixos / diferenciação.

Hipótese 6: As PMEs, no seu processo de internacionalização, vendem produtos com características padronizadas para os diferentes mercados externos

A tabela 8 mostra a média e a moda das variáveis que indicam o nível de adaptação de alguns atributos do produto direcionados para o mercado externo, concentrando-se em dois momentos: o início das atividades no Mercosul e no seu desenvolvimento.

**Tabela 8 - Adaptação dos atributos para o mercado externo**

Atributos	Início		Desenvolvimento	
	Mediana	Moda	Mediana	Moda
Qualidade	0	0	0,5	0
Especificações do produto	1	0	1	0
Formato e design	0	0	0,5	0
Marca	0	0	0	0
Embalagem / Rótulo	1	0	3	4
Serviços	0	0	0	0
Divulgação	1	0	2	0
Distribuição	0	0	1,5	0
Política de Preços	2	0	2	4

Com exceção do item “política de preços”, que apresentou uma mediana igual a 2, os demais atributos sofreram pouco ou nenhum grau de adaptação às necessidades do Mercosul no início das operações. Já no período recente, os atributos embalagem/rótulo e política de preços apresentam graus de adaptação mais elevados.

A prova Kolmogorov-Smirnov foi realizada para se verificar se estatisticamente existe esta tendência de concentração para níveis de adaptação pequenos ou nulos (tabela 9). Considerando-se um nível de significância de 5%, pode-se afirmar que os atributos qualidade, especificações do produto, formato e design, marca, serviços e distribuição sofreram um nível de adaptação muito limitado, tanto no início das atividades da empresa no Mercosul quanto atualmente. Não se pode afirmar estatisticamente que o atributo “divulgação” apresente nível de adaptação muito limitado atualmente, e nem que os atributos embalagem / rótulo e política de preços, apresentem níveis limitados de adaptação tanto no início das atividades do Mercosul como atualmente.

**Tabela 9 - Teste Kolmogorov-Smirnov**

Atributos	Início	Atualmente
Qualidade	0,00	0,00
Especificações do produto	0,01	0,04
Formato e design	0,00	0,00
Marca	0,00	0,00
Embalagem / Rótulo	0,06	0,10
Serviços	0,00	0,00
Divulgação	0,02	0,24
Distribuição	0,00	0,01
Política de Preços	0,15	0,14

Tudo isto indica que efetivamente os produtos básicos que estas empresas comercializam no Mercosul tendem a ser padronizados. Os atributos que sofrem algum tipo de adaptação são justamente aqueles que efetivamente são necessários, já que preços são estabelecidos de acordo com tarifas cambiais e a divulgação e embalagem devem ser adaptadas de acordo com a legislação, cultura e idioma do país-alvo. Portanto, pode-se aceitar a hipótese H6 de que as pequenas e médias empresas brasileiras vendem produtos com características mais padronizadas para os diferentes mercados externos.

Hipótese 7:As pequenas e médias empresas procuram fortalecer suas parcerias para superar as barreiras do mercado externo.

A tabela 10 mostra os tipos de parcerias adotadas por estas empresas, distinguindo os parceiros nacionais dos estrangeiros.

**Tabela 10 - Parceria**

<b>Tipo de parceria</b>	<b>Utilizou</b>	<b>%</b>	<b>Não utilizou</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Relacionamento com órgãos do trâmite burocráticos	21	77,78	6	22,22	<b>27</b>	<b>100</b>
Distribuição com empresas nacionais	13	38,24	21	61,76	<b>34</b>	<b>100</b>
Distribuição com empresas estrangeiras	17	50,00	17	50,00	<b>34</b>	<b>100</b>
Produção com empresas nacionais	6	22,22	21	77,78	<b>27</b>	<b>100</b>
Produção com empresas estrangeiras	7	20,59	27	79,41	<b>34</b>	<b>100</b>
Comercialização e marketing com empresas nacionais	11	40,74	16	59,26	<b>27</b>	<b>100</b>
Comercialização e marketing com estrangeiras	13	38,24	21	61,76	<b>34</b>	<b>100</b>

Observa-se que as parcerias com os órgãos que trabalham o trâmite burocrático foram as mais utilizadas por estas empresas, seguida pelas parcerias de distribuição com empresas estrangeiras e a parceria de comercialização e marketing com as empresas nacionais.

Fazendo uma análise do nível de eficácia das parcerias de produção, distribuição e comercialização e marketing com as empresas nacionais e estrangeiras, observa-se que as medianas e as modas são iguais a 3 (eficaz). Desenvolvendo o teste de Kolmogorov Smirnov, com um nível de significância de 10%, observou-se que o teste foi significativo rejeitando-se a hipótese nula, ou seja, o relacionamento com parceiros nacionais,  $p=0,066$ , e a parcerias de distribuição com empresas estrangeiras,  $p=0,057$ , foram estatisticamente iguais a 3 (eficaz) para superar os obstáculos enfrentados pela empresa no mercado externo.

Diante destas afirmações, pode-se afirmar a hipótese de que as pequenas e médias empresas procuram fortalecer suas parcerias para superar as barreiras do mercado externo.

## **Conclusão**

Das sete hipóteses analisadas, duas não foram confirmadas no processo de análise dos dados. Sendo Bedê, 1980, Oliveira, 1998 e Rampazzo, 1998, o processo de exportação do setor de autopeças no Brasil iniciou-se estimulado basicamente por dois aspectos: crise econômica brasileira e incentivos governamentais. A partir da década de 70, com a crise do petróleo que prejudicou toda a economia brasileira, o governo foi obrigado a desenvolver políticas que estimulassem as exportações. Ao mesmo tempo em que estas empresas viram nestes incentivos governamentais oportunidades para exportar, principalmente devido a sua capacidade ociosa de produção, foram forçadas a se desenvolverem tecnologicamente, dado o aumento das exigências dos clientes e a crescente competitividade que vinham sofrendo.

Ao longo da história este setor sofreu com as exigências das empresas oligopsonicas e dos clientes externos. Estas exigências se traduzam principalmente nos preços e na qualidade do produto em termos de durabilidade, ausência de defeitos, etc. As pequenas e médias empresas de autopeças foram forçadas a atender estas especificações, priorizando a diminuição de custos e qualidade, daí a importância da estratégia genérica enfoque com orientação custos baixos-diferenciação adotadas pelas empresas, além da importância relativa dos programas de qualidade sobre o treinamento gerencial para superar os dificultadores internos.

Ademais, a existência desse ambiente competitivo nesse mercado pôde ter proporcionado uma capacidade de resistência mais robusta das pequenas e médias empresas de autopeças a possíveis novos entrantes, inclusive multinacionais, o que justifica a pequena ameaça das retalições destas empresas observada nesta pesquisa.

Em suma, pode-se dizer que as pequenas e médias empresas de autopeças tem problemas gerenciais e financeiros que dificultam sua entrada e permanência no mercado externo. Como respostas para superar estas dificuldades, padronizam seus produtos que são direcionados para este mercado e buscam parcerias que estão relacionadas principalmente com o processo de comercialização.

Um fenômeno observado nesta pesquisa foi a referência à outros dificultadores bastante destacadas por estas empresas que não foram relacionadas na formulação das hipóteses, com destaque para a burocracia e as taxas, tarifas e barreiras alfandegárias sofridas por estas empresas. Estas características podem estar mais relacionadas com os problemas estruturais existentes no Brasil, já que o referencial teórico levantado para a formulação das hipóteses foi constituído principalmente por estudos realizados em outros países.

Diante de todas estas análises pode-se dizer que o processo de internacionalização das empresas está intimamente relacionado com os aspectos histórico, político e econômico do país de origem. No caso das pequenas e médias empresas de autopeças algumas hipóteses puderam ser confirmadas enquanto outras apresentaram resultados diferente do esperado. Estas constatações não desmerece outros estudos realizados dentro do mesmo tema. Entretanto ele desperta para a necessidade de se levar em consideração outras características que estão além das quatro paredes das empresas e que também definirão seu comportamento tanto no mercado doméstico como estrangeiro.

### **Referencial Bibliográfico**

- BEDÊ, Marco Aurélio. **Autonomia e Mudança Tecnológica na Indústria Brasileira de Autopeças**. Dissertação de Mestrado. 208 pgs. São Paulo: USP, 1990.
- BRASIL, Haroldo Vinagre; GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos Alberto. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas**. Fundação Dom Cabral, XVIII ENANAD, 1994
- BURPITT, William J & RONDINELLI, Dennis A. Export decision-making in small firms: the role of organizational learning. **Journal of World Business**, vol. 33, n1, pg. 51 1998
- GLOBAL 21. **Informe ALCA: Interesses das pequenas e médias empresas devem ser levados em conta**. Disponível em : <http://www.global21.com.br/notnewslet.asp?cod=1507>. Acesso em: 2001
- KOTABE, Masaaki & HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Editora Atlas, 2000
- KNIGHT, Gary A. Entrepreneurship and Strategy in the international SME. **Journal of International Management**, vol 7, Issue 3, pg. 155-171, 2001
- LINDELL, Martin. KARAGOZOGLU, Necmi. Global Strategies of US and Scandinavian R&D – intensive Small – and Medium-sized Companies. **European Management Journal**, vol 55, Nº 1, pp 92-100, 1997
- MASCARENHAS, Briance. The Strategies of Small and Large International Specialists. **Journal of World Business**, Vol. 34, Issue 3, pg. 252, 1999
- NORUSIS, Maria J. **SPSS For Windows. Base System User's Guide Release 5.0**. Copyright 1992 by SPSS Inc.
- OLIVEIRA, André Mourthé de. A Reestruturação da Indústria de Autopeças. **Revista de Economia da U.N.A** Volume 1, nº 6, pgs. 4-21, Março de 1998.
- PLA-BARBER, José. The internalization of foreign distribution and production activities: New empirical evidence from Spain. **International Business Review**. Volume 10, Issue 4, pages 455-474. August, 2001
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- RAMPAZZO, Fábio Ricardo. **Contribuições ao Estudo dos Impactos da Globalização na Competitividade da Empresa Nacional: Um Estudo de Casos sobre as Estratégias de Marketing Adotadas por Empresas Fabricantes de Autopeças**. Dissertação de Mestrado, 293 pgs. São Paulo: USP, 1998.
- ROCHA, Angela da. **Gerência de Exportação**. São Paulo: Atlas ; Rio de Janeiro: UFRJ, 1987.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A Micro e Pequena Empresa no Comércio Exterior**. Sebrae / Methodos Consultoria. Brasília: Agosto, 1998.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR (SECEX). **Indicadores Econômicos**. Disponível em: <http://www.mdci.gov.br/indicadores/htm>. Acesso em: 2001.

SINDIPEÇAS & ABIPEÇAS. **Desempenho do Setor de Autopeças 2000**, 2000.

VIEIRA, Wilson; CARVALHO, Fátima. **Mercosul: Agronegócios e Desenvolvimento Econômico**. Viçosa – MG, 1997.