

# PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS

Ana Paula Leite Teixeira, Frederico Saraiva Barros, Paula Padovan Miranda, Eliacy Cavalcanti Lélis, Orientador: Roberto Giro Moori

## RESUMO

Este estudo de natureza exploratória, do tipo estudo de caso, objetivou identificar em um contexto de cadeia de suprimentos, a adequação das empresas do setor de revestimentos cerâmicos aos modelos de processo de internacionalização. Para tanto, utilizou-se de três empresas exportadoras do setor cerâmico, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade junto aos gerentes de exportação. Os resultados revelaram o início do processo de internacionalização das empresas analisadas pelo empreendedorismo internacional, embora fosse detectado traços de outros modelos como de *uppsala* e da perspectiva de *networks*. Diante desses resultados, pode-se concluir que as empresas apresentaram em suas estratégias de busca ao mercado externo, traços de escolas de processos de internacionalização, e que tais orientações acabaram contribuindo para a estruturação de uma rede produtiva mais consistente e de melhor desempenho.

**Palavras-chaves:** Modelos de processos de internacionalização, revestimento cerâmico, gestão da cadeia de suprimento.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a abertura da economia brasileira, na década de 1990, as empresas nacionais foram inseridas em um panorama de negócios globalizado e competitivo. Esse cenário forçou a aplicação de novos sistemas de gestão, formulação e adoção de estratégias internacionais que visassem a melhoria na estrutura organizacional, na qualidade dos produtos ou serviços das empresas brasileiras e a expansão dos seus mercados.

A participação brasileira no comércio mundial é de, aproximadamente, 1,2% do total, entretanto, o país nesta década de 2000, tem vivenciado grandes realizações comerciais no âmbito internacional. Segundo um trabalho do Governo Federal intitulado como “Estratégia Brasileira de Exportação 2008-2010”, nos últimos cinco anos (2003-2007), as exportações cresceram a uma taxa média anual de 21,6%. Não diferente foi o resultado das importações que seguiram a mesma tendência com crescimento de 20,6% durante o mesmo período. O excelente desempenho exportador implicou num substancial aumento da participação das exportações no PIB, atingindo 12% em 2007, segundo estimativa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2008).

Esses bons resultados foram conseqüência de uma série de variáveis. Dentre elas, destaca-se o *boom* econômico mundial vivido até setembro de 2008, mês do anúncio da falência do banco de investimento *Lehman Brothers*, estopim da crise internacional, o aumento, especialmente, dos preços das *commodities* (principal componente da pauta de exportações brasileiras), a adoção de políticas governamentais de incentivo ao comércio exterior, e a reestruturação na gestão das empresas. Esse último fator está diretamente ligado à adoção de modelos de processos de internacionalização para a inserção no mercado global.

A abertura comercial brasileira favoreceu significativamente alguns setores da economia que souberam aproveitar com mais dinamismo o ganho de competitividade oriundo da globalização dos mercados. Um desses setores é o de revestimentos cerâmicos, setor alvo do trabalho. O Brasil é um dos principais protagonistas nesse mercado. Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento (ANFACER), o País é o segundo maior mercado consumidor e produtor, e o quinto maior exportador. Em 2008, o Brasil exportou 81,4 milhões de m<sup>2</sup> como demonstra a Figura 1.

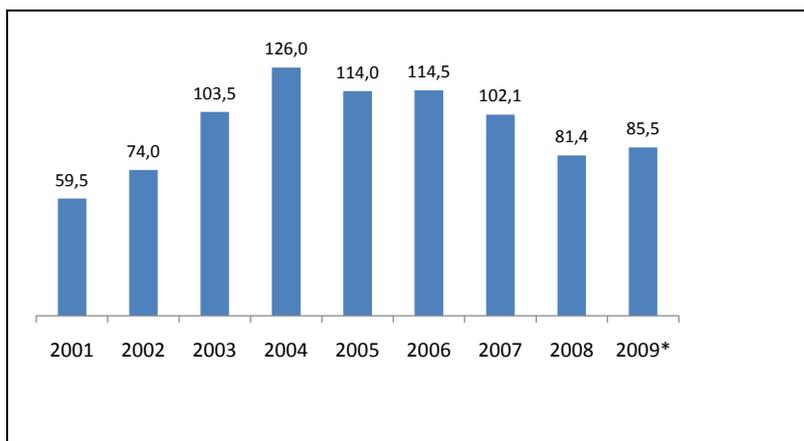


Figura 1: Exportação de Revestimentos Cerâmicos em milhões de m<sup>2</sup>

Fonte: Estimativa ANFACER (2009)

Além disso, o setor conta com uma diversificada carteira de países destinos o que garante a sustentabilidade dos seus negócios a longo prazo, como demonstra a Figura 2.

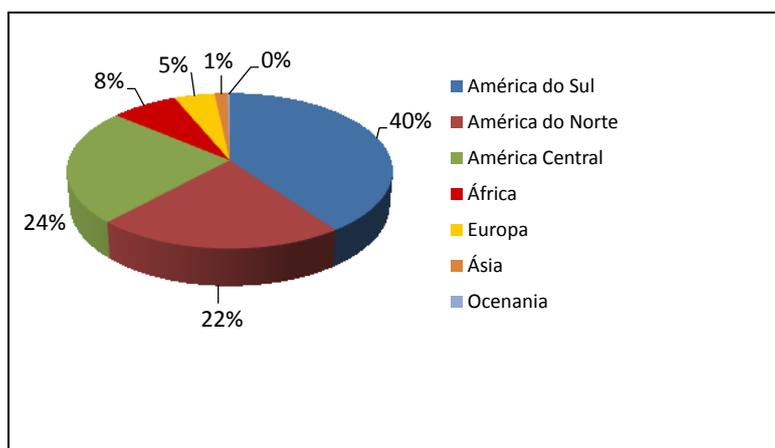


Figura 2: Destino das exportações brasileiras 2008

Fonte: ANFACER (2009)

Os dez principais destinos das exportações brasileiras são, na seqüência: EUA, Argentina, Paraguai, Chile, República Dominicana, Costa Rica, Uruguai, Honduras, Reino Unido e Jamaica.

Assim, dada a importância das exportações realizadas pelas empresas brasileiras de revestimentos cerâmicos e considerando a existência de modelos de processos de

internacionalização, a questão básica formulada para este estudo foi: Em um contexto de cadeia de suprimentos, as empresas exportadoras do setor de revestimentos cerâmicos apresentam traços de modelos de processo de internacionalização?

O objetivo central do trabalho foi o de identificar a adequação dos modelos de processos de internacionalização nas empresas de revestimento cerâmico. Em termos de objetivo específico, procurou-se, verificar se os modelos de processos de internacionalização adotados pelas empresas determinavam uma melhor desempenho, contribuindo assim, em informações úteis e relevantes para os gerentes de exportação desse setor.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Processo de Internacionalização**

A internacionalização de uma empresa é um processo contínuo de negócios que vai desde a participação em feiras de apresentação de seus produtos até a instalação de uma fábrica no exterior. Para Alem e Cavalcanti (2005), o processo de internacionalização das empresas pode ocorrer pelo atendimento de mercados externos via exportações ou pelo investimento direto no exterior para a instalação de representações comerciais ou para a implantação de unidades produtivas.

Segundo Hilal e Hemais (2003), na década de 60, a teoria da firma tornou-se um novo campo de pesquisa deixando de ser examinada somente do ponto de vista econômico e passou a abranger, também, a Teoria do Comportamento Organizacional. Depois da década de 60, várias teorias de internacionalização com diferentes perspectivas foram desenvolvidas. Segundo Dib e Carneiro (2006) as teorias de internacionalização podem ser classificadas em duas dimensões ou linhas de pesquisa: a) com base em critérios econômicos e; b) com base na evolução comportamental.

#### **a) Abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos**

A abordagem da internacionalização com base em critérios econômicos, Dib e Carneiro (2006) consideram como as três teorias que estão entre as mais citadas e consagradas como influentes na literatura: a Teoria da Internalização, Paradigma Eclético e a Teoria do Poder de Mercado.

1) A Teoria da Internalização utiliza os custos de transação (WILLIAMSON, 1975) como o racional para justificar se uma empresa deve internalizar-se ou não para realizar uma determinada transação. Com essa análise de benefícios versus custos, seria possível determinar o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais (DIB; CARNEIRO, 2006).

Segundo Hennart (1982) o alicerce da teoria da internalização está justamente nas imperfeições do mercado, as quais geram oportunidades competitivas para que as organizações ultrapassem suas fronteiras nacionais em busca de ganhos superiores.

Nesta corrente teórica, a empresa decide se exporta, faz parcerias no exterior, investe em fábricas, desenvolve centro de treinamentos ou ocupa a devida posição, àquela que lhe oferecer o maior lucro econômico (PROENÇA; RAMOS, 2004).

2) O paradigma eclético estuda especialmente os problemas enfrentados por empresas multinacionais na instalação de unidades de negócio em outros países, sendo que a decisão de investimento direto no exterior é uma solução racional, baseada nos critérios econômicos (DUNNING, 1988).

Para Hill et al. (1990), existem três formas para instalar empresas em outros países: o licenciamento, a associação sob forma de *joint venture* e unidades de negócios controladas pelo investidor. Na primeira alternativa, o licenciamento, o controle e o comprometimento são menores, mas o risco de se difundir o conhecimento da empresa é maior. Na segunda, a unidade totalmente controlada pela empresa, o controle é maior, mas o risco de difusão das habilidades da empresa é menor; e com isso mais recursos terão que ser comprometidos. Na terceira e última alternativa, a associação sob forma de *joint venture*, pode-se dizer que é uma posição intermediária entre os dois extremos citados anteriormente.

Para instalar unidades de negócio em outros países, a empresa deve também definir uma estratégia de entrada, podendo ser multidoméstica ou uma estratégia global. Na estratégia multidoméstica, os produtos e ações de marketing são diferentes para os diversos mercados, favorecendo o licenciamento e a associação sob forma de *joint venture*. Nesse tipo de estratégia, os custos serão menores, mas a empresa terá que determinar políticas específicas quanto ao tipo de produto, número de unidades e componente a ser produzido em cada unidade e a localização dessas unidades. Na estratégia global, a oferta tende a ser padronizada (PORTER, 1989).

3) A teoria do poder de mercado, objetiva é explicar o nível de controle envolvido no investimento internacional. Para Hymer (1976), a teoria do poder de mercado fundamenta-se nas imperfeições de mercado, ou seja, em mercados com características monopolistas ou oligopolistas. O autor afirma que as empresas que estão passando pelos estágios iniciais de seu crescimento aumentariam sua participação nos mercados domésticos por meio de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. À medida que aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, os lucros também aumentariam, até chegar ao ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais, pois apenas poucas empresas permaneceriam. A partir daí, os lucros obtidos do poder monopolístico do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros (DIB; CARNEIRO, 2006).

O investimento no exterior satisfaz a busca pelo controle do investidor, pois elimina a concorrência, há segurança do investimento e bom uso dos ativos e apropriação do retorno do investimento. O investimento direto também pode diminuir os conflitos com empresas estrangeiras em razão de fusões. O investimento direto é uma opção que tem custo inicial mais elevado e riscos cambiais, além de custos para obter informações como concorrência, fatores culturais e fornecedores, porém as firmas estão preparadas para aceitar os custos e riscos associados à produção internacional devido à expectativa de aumento no poder de mercado, lucros extras e possibilidades de crescimento, ou melhor, constituem um motivo fundamental para a diversificação geográfica. (HYMER, 1976).

No Quadro 1 é mostrado um resumo dessas linhas de pensamentos.

Quadro 1: Internacionalização com Base em Critérios Econômicos

MODELOS	RESUMO
Teoria da Internalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximização dos lucros por meio de outros mercados;</li> <li>• Busca constante pela redução de custos;</li> <li>• Benefícios devem ser sempre maiores do que os custos;</li> <li>• Busca de vantagens vindas do país acolhedor;</li> <li>• Localização racional.</li> </ul>
Paradigma Eclético	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A decisão da internacionalização é feita de forma racional;</li> <li>• Empresas passam a possuir vantagens de “localização”;</li> <li>• Licenciamento;</li> <li>• Associação sobre a forma de <i>joint venture</i>;</li> <li>• Unidades de negócios totalmente controladas pelo investidor.</li> </ul>
Teoria do Poder de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos lucros no mercado interno seriam investidos em operações externas;</li> <li>• Aumento da participação no mercado interno através do mercado externo;</li> <li>• Aumento do lucro é proporcional ao poder de mercado da Empresa;</li> <li>• Lucros obtidos do poder monopolístico do mercado doméstico e externo seriam investidos externamente.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Dib e Carneiro (2006)

b) As abordagens com base na evolução comportamental

O processo de internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que são orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir. Seguindo o mesmo caminho de Dib e Carneiro (2006), três teorias são consideradas neste estudo: modelo de Uppsala, Empreendedorismo internacional e Perspectiva de *Networks*.

1) O modelo de Uppsala, sob influência dos trabalhos de Penrose (1962), como por exemplo, as publicações, a empresa como unidade de análise, o papel da aprendizagem organizacional e o comportamento adaptativo ao longo do tempo foram desenvolvidos diversos estudos sobre o processo de internacionalização baseados nas empresas suecas na Universidade de Uppsala.

Para Hilal e Hemais (2003), esses estudos focavam o processo de internacionalização de empresas suecas manufatureiras, e os pesquisadores desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam os mercados onde iriam atuar e as formas de entrada quando decidiam se internacionalizar. Essa linha de pensamento veio a se chamar o processo de internacionalização da Escola de Uppsala, que posteriormente viria a ser a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

O pressuposto central da Escola Nórdica baseia-se na idéia de que a internacionalização das empresas ocorre de maneira seqüencial e incremental, de maneira que a saturação da

demanda, juntamente com as incertezas do mercado, são conseqüências desse processo. As etapas desse modelo se dão através de atividades de exportação temporária, aparecimento de subsidiárias, trabalho com representantes ou agentes e até implantação de unidades fabris no país anfitrião (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Um dos pressupostos subjacentes do modelo é que a internacionalização da firma é uma conseqüência de seu crescimento e não é baseado em uma análise racional, mas sim em aprendizagem sucessiva, que se desenvolve segundo diversos estágios (HILAL; HEMAIS, 2003).

Para Johanson e Wiedersheim (1975), a seleção dos países escolhidos para começar a internacionalização segue uma relação com a “distância psíquica” entre o país alvo e o local de origem. Para os autores, as empresas procuram exportar primeiramente para países que apresentem alguma semelhança cultural com o país do exportador ou para países próximos geograficamente, para posteriormente avançar para países considerados distantes “psicologicamente”.

O modelo tradicional da Escola de Uppsala sugere um processo seqüencial na internacionalização, mas alguns processos de internacionalização têm eliminado etapas desse processo seqüencial (HILAL; HEMAIS, 2003). Assim, Hedlund e Kvereland (1984) sugeriram que as firmas suecas buscavam o caminho mais curto na internacionalização e, como conseqüência disso, pulavam etapas, levando as firmas a adotarem formas de entrada mais rápidas e mais diretas. Segundo esses autores, à medida que acumulavam mais experiência em vários mercados, as firmas se afastavam do processo de aprendizado previsto pelo modelo. Para Melin (1992), à medida que se referem a uma única empresa entrando em um único país, o modelo da Escola de Uppsala não explicaria o efeito conjunto das posições das empresas multinacionais que atuam em diversos mercados geográficos.

Para Paiva e Hexsel (2005), as críticas não invalidam o modelo de Uppsala, que é importante para entender as etapas iniciais da internacionalização, que antecedem a instalação de uma unidade de produção no exterior. Além disso, destaca-se a importância da aprendizagem e da experiência acumulada para a expansão dos negócios internacionalmente, que não dependem do tipo de decisões tomadas e da fase de internacionalização da empresa.

2) O empreendedorismo internacional, segundo Andersson (2000), busca explicar a expansão internacional de novas empresas ou *start-ups* analisando como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Para Zahra et al (2005), também busca entender quais as suas motivações para operar internacionalmente. O modelo não está limitado a explicar a expansão apenas de novas empresas, pois para competir de modo eficiente as empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras (DIB; CARNEIRO, 2006).

Inicialmente o termo empreendedorismo internacional limitava-se a novos empreendimentos ocorridos no exterior, porém McDougall e Oviatt (2003) definiram empreendedorismo internacional como “uma organização comercial que, desde sua criação, obtém significativa vantagem competitiva no uso de recursos e a venda de produtos finais em vários países”.

Também, coincidentemente o foco do “*international entrepreneurship*” aconteceu quando se deu início ao fenômeno das *born globals*, conceito que implica em empresas que possuem no mínimo 25% do seu lucro vindo de vendas no exterior, fora do país sede, dentro de três anos depois da sua criação; que possuem vantagem competitiva no uso de recursos e vendas de produtos em vários países (SIMÕES e DOMINGUINHOS, 2001).

Mcdougall e Oviatt (2003) conceitualizam o termo de maneira inovadora. Para eles, empreendedorismo internacional é “a combinação de inovação, pró-atividade e aversão ao risco que cruza ou é comparado através das fronteiras nacionais e planeja criar valor em negócios da organização”. Dentro dessa visão, características, idade e tamanho da empresa não são excludentes. Sendo assim, para eles o tempo de existência da empresa e o seu porte não têm relação com o empreendedorismo internacional. Por outro lado, para esses autores ficam excluídas do termo de empreendedorismo internacional organizações sem fins lucrativos e organizações governamentais.

Para Yeung (2002), o empreendedorismo internacional supõe que o empreendedor deve obter controle dos recursos, capacidade de controle das estratégias, e habilidades para inventar e explorar oportunidades em diferentes países.

3) No modelo da perspectiva de Networks, para Hilal e Herais (2003), as redes de relacionamentos (*networks*) podem ser consideradas uma evolução natural do pensamento da Escola Nórdica. Para o autor, os seguidores do modelo têm desempenhado papel essencial no desenvolvimento da perspectiva das *networks* industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais.

Para Johanson e Mattsson (1988), os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas criam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade motivará a firma a escolher mercados e estratégias de entrada que poderão ser bem diferentes do que é previsto pelo modelo tradicional de Uppsala; porém isso somente será possível mediante o estabelecimento de redes de relacionamentos nos novos mercados a serem servidos. Assim os relacionamentos, tanto estritamente de negócios quanto pessoais podem ser usados como pontes para a entrada em outras *networks* (HILAL; HEMAIS, 2003).

Segundo Björkman e Forsgren (2000), a teoria das *networks* não se atém aos fatos econômicos para explicar a internacionalização da firma, mas se concentra nos laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamentos de negócios. Com essa teoria, entendem-se melhor quais são os fatores decisivos subjacentes ao processo de internacionalização da firma e a mesma sugere que o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da *network* em que ela está inserida. Para Andersson e Johanson (1997), a internacionalização deixa de ser apenas uma questão de mudar a produção para o exterior e começa a ser percebida como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (HILAL; HEMAIS, 2003).

Johanson e Mattsson (1988) citam ainda que a posição dentro de uma rede internacional pode ser atingida por uma empresa das seguintes maneiras: a) Estabelecimento de posições em diversas redes domésticas sempre buscando novos parceiros, extensão internacional; b) Comprometimento crescente de recursos contidos no exterior em redes da própria empresa, seja de forma indireta, ou através de outros elementos da cadeia – penetração e; c) Aumento da coordenação de posições dentro das diferentes redes domésticas – integração internacional.

No Quadro 2 é mostrado um resumo dessas teorias.

Quadro 2: Internacionalização com Base na Evolução Comportamental

MODELOS	RESUMO
Modelo <i>Uppsala</i> (ou Escola Nórdica de Negócios Internacionais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização pode ocorrer: em forma de exportação esporádicas, via representantes, estabelecimento de subsidiárias ou produção no exterior;</li> <li>• Exportações normalmente ocorrem de modo simples e gradual;</li> <li>• Internacionalização se dá de maneira seqüencial e incremental de forma que a saturação da demanda, juntamente com as incertezas do mercado são conseqüências desse processo;</li> <li>• Internacionalização segue uma relação entre a distância psíquica entre o país alvo versus a do país de origem;</li> <li>• Crescimento embasado em uma aprendizagem sucessiva.</li> </ul>
Empreendedorismo Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de oportunidades;</li> <li>• Combinação de inovação, pro - atividade e aversão ao risco;</li> <li>• Processo de internacionalização se dá juntamente com a ação empreendedora de um indivíduo;</li> <li>• Tempo de existência da Empresa e o seu porte não tem relação com o empreendedorismo internacional.</li> <li>• Necessidade de inovação.</li> </ul>
Perspectiva de <i>Networks</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução da Escola Nórdica;</li> <li>• Baseada nas redes de relacionamentos.</li> <li>• Indústrias internacionalizadas tem padrões heterogêneos de oportunidades;</li> <li>• A heterogeneidade ajuda a Empresa a escolher seu modo de entrada no país acolhedor;</li> <li>• Busca contínua de novos parceiros.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Dib e Carneiro (2006)

## 2.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Ballou (1993) argumenta que a logística empresarial envolve a administração dos fluxos de bens e serviços e da informação, que associada, os colocam em movimento. Outro conceito, do mesmo autor, propõe a logística como “todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.”

Como uma extensão da logística, Vollmann e Cordon (1996) define a gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*) como uma função capaz de maximizar a integração e tornar realidade as potenciais sinergias entre as partes da cadeia de suprimentos, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto por meio de redução de custos, quanto por meio da adição de valor aos produtos finais.

Segundo Wanke (2003), o gerenciamento de cadeias de suprimentos é um constante desafio para organizações há mais de 80 anos. Pode-se marcar essa busca pelo gerenciamento de suprimentos desde Henry Ford, no momento da primeira guerra Mundial até a atual experiência do consórcio modular de VW em Resende na década de 90.

A cadeia de suprimentos objetiva maximizar o valor global gerado. Ainda no quesito cadeia de suprimentos, Gaither e Frazier (2002) citam, que uma cadeia de suprimentos é a maneira pela qual os materiais transitam por meio de diferentes organizações, iniciando com as matérias-primas e finalizando com os produtos acabados e entregues ao consumidor.

No contexto da cadeia de suprimentos, a gestão de estoque assume importância vital. Pequenos níveis de estoque podem acarretar riscos por falta de itens e custos altos na

obtenção de itens faltantes. Estoque grande pode implicar em investimentos adicionais por armazenagem e seu custo de manutenção, redução da disponibilidade para aplicação em outros negócios ou necessidades, e perda por obsolescência ou deterioração.

A gestão da cadeia de suprimentos, no caso de exportação, ao utilizar de regimes aduaneiros especiais, pode adicionar mais valor que custo pela localização do estoque e pela maior agilidade na resposta às variações de demanda. Autor como Christopher (1997) afirma que a redução do tempo de resposta significa a habilidade da cadeia de suprimentos em reagir rapidamente às variações de demanda no mercado, sejam essas em volume ou variedade. De acordo com Porter (1989), em duas categorias gerais se enquadram as atividades de valor das organizações. As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, venda e transferência para o comprador e assistência pós-venda, quais sejam: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço. Atividades de apoio sustentam as primárias e são classificadas em infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição.

Nesse sentido, Fisher (1997) argumenta ser constante a necessidade de alinhamento estratégico, políticas de qualidade e comprometimento, de modo a que a empresa focal seja eficiente o bastante para atender às necessidades do cliente. A própria concepção da atual cadeia de suprimento não apenas como correntes de negócios B2B (*business-to-business*), mas redes de negócios e relações múltiplas em vários níveis da matéria-prima ao consumidor final.

Segundo Slack *et al.* (1997), no momento em que uma empresa amplia-se adquirindo fornecedores, acontece a integração vertical a montante (*upstream*), e quando a organização expande-se comprando clientes, acontece a integração vertical a jusante (*downstream*).

Wanke (2003) enxerga quatro aspectos econômicos e tecnológicos, os quais caracterizam as diversas empresas de uma cadeia de suprimentos. São eles: a) A estrutura de custos variáveis e fixos das operações que fazem cada empresa; b) O tempo de resposta dessas operações que fazem parte de cada empresa; c) Os custos extras acumulados ao final de cada organização e; e) A margem de contribuição obtida para cada organização da cadeia ao negociar com a empresa seguinte.

O autor afirma que dessa maneira o entendimento de como esses quatro aspectos estão interligados pode permitir que uma empresa defina, com maior clareza, suas prioridades para o gerenciamento de cadeias de suprimento.

### **2.3 Medidas de Desempenho**

Desempenho é a capacidade de a empresa atingir seus objetivos estratégicos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento (PONGELUPPE; BATALHA, 2001). Segundo Silva *et al.* (2005), o desempenho consistente de algumas organizações está relacionado à forma como as estratégias e as metas são definidas pela organização e como elas orientam os esforços para garantir o sucesso organizacional. A empresa, dessa forma, deve contar com um sistema de indicadores de desempenho que permita a verificação do efetivo sucesso de sua gestão estratégica. (PONGELUPPE; BATALHA, 2001).

Segundo Hronec (1994), as medidas de desempenho são sinais vitais da organização que qualificam e quantificam o modo como as atividades de um processo atingem suas metas. Quantificação é parte importante dessa definição. Para medir algo é preciso determinar

dimensões, valores ou capacidades. A medição exige o ato de medir e deve ser, portanto, confiável e uniforme, baseando-se em fatos e não em opiniões, palpites ou intuições.

Entretanto, criar somente medidas de desempenho não é, entretanto, suficiente para produzir informações e comparações. É preciso desenvolver uma estrutura, método ou sistema que mantenha as medidas interligadas e em funcionamento. Segundo Silva *et al.* (2005), um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo (divisões, departamentos, etc.) e aos seus processos, de forma a refletir certas características do desempenho interessado. Ele é uma parte integral do controle da administração. O sistema reflete a filosofia, a cultura organizacional e descreve o quanto o trabalho é bem feito em termos de custo, tempo e qualidade (PONGELUPPE; BATALHA, 2001).

Bowersox e Closs (2001) afirmam que os três objetivos principais do desenvolvimento e da implementação de sistemas de avaliação de desempenho incluem monitorar, controlar e direcionar, principalmente, as operações logísticas de uma organização. Uma vez que as medidas de desempenho corretamente planejadas e implementadas examinam processos e *output*, elas fazem mais do que identificar problemas e ajudam também todos os envolvidos no processo a prever e evitar problemas.

Várias pesquisas sugerem que as medidas de desempenho logístico interno podem ser geralmente classificadas em cinco categorias:

a) Custo. O reflexo mais direto de desempenho logístico é o custo real incorrido para atingir objetivos operacionais específicos. Sua apuração é o componente básico de qualquer sistema de avaliação de desempenho. O desempenho dos custos logísticos é tipicamente medido em termos de valores totais, como a porcentagem das vendas, ou como um custo por unidade de volume. Medidas de desempenho típicas do custo logístico são: custo unitário; custo como percentual das vendas; frete de entrega; custos dos depósitos e processamento de pedidos;

b) Serviço ao cliente. Examinam a capacidade relativa da empresa de satisfazer seus clientes. Medidas de desempenho comuns de serviços ao cliente são: erros de expedição, entrega no prazo, tempo de ciclo e pedidos pendentes;

c) Medidas de produtividade. A produtividade é uma relação entre o resultado (serviço e/ou produto) produzido e a quantidade de insumos utilizados pelo sistema para gerar esse resultado. Medidas de desempenho típicas de produtividade utilizadas na logística são: índice de produtividade, comparação com padrões históricos e pedidos por representante de vendas;

d) Mensuração dos ativos. Concentra-se na utilização de investimentos em instalações e equipamento, assim como na aplicação do capital de giro em estoque para atingir metas logísticas. Medidas de desempenho típicas da gestão de ativos logístico são: rotação de estoque; retorno do patrimônio líquido e retorno do investimento;

e) Qualidade. Medidas projetadas para determinar a eficácia de um conjunto de atividades em vez de uma atividade individual. Um conceito contemporâneo de mensuração que vem despertando o interesse é o pedido perfeito. A entrega do pedido perfeito é a medida final de qualidade nas operações logísticas, isto é, ele diz respeito a eficácia do desempenho de toda a logística integrada e não apenas de funções individuais na empresa. Medidas de desempenho típicas de qualidade para a logística são: índice de avarias; número de solicitações de crédito e números de devoluções.

Partindo de um conceito e uma análise mais generalista sobre as medidas de desempenho, o fato de realizar o mapeamento, mensuração e, conseqüentemente, construir um panorama de avaliação de desempenho focado na cadeia de suprimentos de uma empresa exportadora é de

extrema importância para uma checagem e comparação de seu desempenho no âmbito do comércio exterior.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O problema de pesquisa foi definido: em um contexto de cadeia de suprimentos, as empresas exportadoras do setor de revestimentos cerâmicos apresentam traços de modelos de processo de internacionalização? Assim, para responder ao problema de pesquisa formulado, a seguinte metodologia foi utilizada.

#### **3.1 Natureza, Tipo da Pesquisa, Amostra e Coleta de Dados**

O estudo, de natureza exploratória, utilizou-se como estratégia de pesquisa o método do estudo de caso, segundo a abordagem de Yin (2005). A coleta de dados se deu, por meio de entrevistas em profundidade, no segundo semestre de 2009, de acordo com um roteiro previamente definido. Outras fontes de evidências como dados secundários, observações diretas e relatórios não foram utilizadas. As entrevistas foram gravadas e transcritas com os responsáveis pela área de exportação ou que iniciaram os processos de internacionalização de três empresas do setor de revestimentos cerâmicos de portes semelhantes. O roteiro da entrevista foi composto por 5 blocos, sendo um bloco constituído de perguntas abertas e quatro blocos de perguntas fechadas. O bloco de perguntas abertas foi composto por seis questões, com a finalidade de obter informações relevantes do mercado, da empresa e do processo de internacionalização. As perguntas fechadas foram constituídos de quatro blocos. O primeiro e o segundo bloco tiveram a finalidade de coletar dados dos respondentes e da empresa. O terceiro bloco teve a finalidade de identificar os principais fatores que influenciaram o processo de internacionalização sob o contexto da cadeia de suprimentos. Para tanto, utilizou-se de uma escala de influência de cinco pontos, sendo que o 1 significava não influenciou e o 5 influenciou muito. No quarto e último bloco, buscou-se identificar se houve melhora no desempenho produtivo da empresa nos últimos dois anos. Para tanto, utilizou-se de uma escala de discordância / concordância, sendo que o 1 significava discordar totalmente e o 6 concordar totalmente.

#### **3.2 Tratamento dos Dados, Delimitação e Limitação do Estudo**

Para o tratamento dos dados, obtidos nas entrevistas em profundidade e gravados em áudio, após a transcrição, empregou-se a técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977), para selecionar e analisar as informações relevantes para o estudo.

A delimitação, deste estudo ficou circunscrito às empresas fabricantes de pisos e revestimentos cerâmicos, do setor de acabados da construção, localizadas no norte do Estado de São Paulo. Além disso, teve como concepção transversal, pois os executivos foram entrevistados uma única vez.

No que se refere às limitações, o estudo utilizou-se de uma amostra não probabilística, dado que as empresas foram escolhidas por acessibilidade. Por isso as inferências em relação aos resultados obtidos deverão ser feitas com ressalvas.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A análise dos dados e resultados foi dividida em duas partes. A primeira analisou os dados coletados na entrevista espontânea e, a segunda analisou os dados coletados na entrevista estimulada.

### 4.1 Entrevista Espontânea

Na entrevista espontânea procurou-se detectar palavras chaves relacionadas ao processo de internacionalização. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Palavras chaves sobre processo de internacionalização

	PALAVRAS-CHAVE	FREQÜÊNCIA			
		Empresa A	Empresa B	Empresa C	TOTAL
1	Direcionar / Expandir as vendas para o mercado nacional		1		1
2	A Empresa nasceu com a proposta de internacionalização		1		1
3	Escolha racional em dimensões demográficas e econômicas		1		1
4	A presença de sócios estrangeiros para a internacionalização		1		1
5	O fluxo de exportação está em declínio com a crise	1	1		2
6	A saída para a crise é buscar novos negócios	5			5
7	Adaptações no sistema produtivo devido crescimento	2			2
8	Escolheu o mercado por oportunidade		1	1	2
9	Início em mercado vizinho	8			8
10	Relacionamento culturalmente fácil	2			2
11	Busca por parcerias	3			3
12	Estabelecer contatos	3			3
13	Necessidade de exportar	1			1
14	Vontade busca	4		1	5
15	Aumentar o volume e rentabilidade	1			1
16	Exploração de novos mercados	1			1
17	Expandir no mercado mundial			1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>40</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando a Tabela 1, percebeu-se que não há um ponto certo de intersecção entre as respostas dos entrevistados de todas as empresas, ou seja, não há uma palavra-chave citada em todas as entrevistas, porém existem alguns pontos que são tidos como importantes para duas empresas simultaneamente, por exemplo, a oportunidade de mercado ajudou a empresa B a obter sucesso em sua internacionalização, devido ao aparecimento de uma demanda forte por pisos na América do Norte. Para a Empresa C, essa oportunidade aconteceu devido a algum fator ligado ao fundador da empresa, sendo que essa oportunidade não é citada de forma clara na entrevista e nem detalhada. Ambas as respostas demonstram pró-atividade das empresas e de seus executivos.

Além disso, a vontade de iniciar um trabalho na exportação, como retratam as falas dos respondentes. Enquanto para a Empresa C a exportação “*tornou-se um sonho do fundador*”, para a Empresa A, foi “*graças ao esforço da diretoria de cada fábrica*” que a internacionalização tornou-se possível.

Nessas passagens foi possível verificar uma pró-atividade e até um pouco de empreendedorismo dos executivos e fundadores das empresas no processo de internacionalização das mesmas. Essas características estão diretamente relacionadas às práticas de Empreendedorismo Internacional.

Saindo um pouco do início das exportações, a Empresa A e a Empresa B fizeram ressalvas sobre o atual fluxo do mercado devido à crise Americana. Para ambas as empresas, como houve um declínio da demanda por pisos em alguns países, a única solução plausível para que as empresas se mantivessem no mercado internacional foi a busca pela diversificação de mercado.

Partindo para uma análise vertical dos dados, observou-se que a Empresa A, ao iniciar suas exportações, deu maior ênfase aos países vizinhos, ou seja, com uma cultura mais próxima do Brasil. Tanto o diretor da fábrica, quanto seus representantes acreditam que foi mais fácil iniciar as exportações em mercados como o do Mercosul. Isso é evidenciado pela seguinte fala do respondente: *“Escolhemos nossos vizinhos do Mercosul. As semelhanças de consumo e a proximidade com o Brasil influenciaram na nossa escolha”*.

Percebeu-se que o processo de internacionalização seguiu uma relação entre a distância psíquica do país alvo versus a do países de origem, sendo essa uma forte característica do modelo de Uppsala.

Notou-se também que a busca por parcerias e o *network* de forma geral também ajudaram a empresa a alavancar suas vendas no mercado global, sendo evidenciados assim alguns sinais da perspectiva de *network*.

Apesar das respostas dadas pelo respondente da Empresa B terem sido objetivas e curtas, foi possível verificar que seu processo de internacionalização aconteceu de forma empreendedora e racional. A Empresa demonstrou pró-atividade ao informar, segundo a fala do respondente, que a Empresa B *“nasceu com essa proposta”*, ou seja, a internacionalização. Além disso, para que esse projeto fosse executado, os mercados iniciais foram escolhidos de forma racional e prática, conforme o entrevistado explica:

EUA e Canadá foram os países escolhidos inicialmente para a destinação das exportações, segundo a fala do respondente: *“Esses países foram escolhidos dadas as suas dimensões demográficas e econômicas”*.

Todas essas respostas remeteram a constatação de traços fortes do Empreendedorismo Internacional dentro do processo de internacionalização da Empresa B.

Com relação à Empresa C, observou-se que a mesma demonstrou também traços do Empreendedorismo Internacional, valorizando a pró-atividade como fator chave para o início do processo de internacionalização. Além disso, com esse processo a empresa também visava sua expansão e sucesso.

## **4.2 Entrevista Estimulada**

Na entrevista estimulada, pretendeu-se levantar os principais aspectos do processo de internacionalização dentro do contexto de cadeia de suprimentos, em que o respondente deveria assinalar sua influência em relação às assertivas do processo de internacionalização. Os resultados são mostrados na Tabela 2.

Tabela 2: Principais aspectos do processo de internacionalização dentro do contexto de cadeia de suprimentos.

ASSERTIVAS		INFLUÊNCIA		
		Empresa A	Empresa B	Empresa C
1	Busca pela maximização dos lucros	5	5	5
2	Alto benefício em relação ao custo	3	4	5
3	Busca por economia de escala ou benefícios fiscais	5	2	5
4	Busca por vantagens competitivas (ex. localização) em relação aos concorrentes	3	1	5
5	Instalação de unidade de negócio em outros países	2	1	5
6	Impossibilidade de crescimento (aumento de share) no mercado interno	5	4	2
7	Necessidade de investimento do lucro obtido com as vendas no mercado interno	2	5	5
8	Investimento para crescente concentração em mercados estrangeiros	4	5	5
9	Cultura parecida	2	1	2
10	Demanda nacional saturada	5	5	2
11	Incertezas do mercado interno	4	4	3
12	Reconhecimento de oportunidade de crescimento	5	5	5
13	Oportunidade de criar uma nova Empresa no mercado internacional	5	1	5
14	Relacionamentos pessoais no mercado internacional	4	5	5
15	Relacionamentos de negócios no mercado internacional	4	5	5

Escala: 1 = Discordo Totalmente, 2 = ..... e 6 = Concordo Totalmente

Fonte: Dados da Pesquisa

Observou-se na Tabela 2 que as situações de maior influência no processo de Internacionalização no contexto da cadeia de suprimentos foram: “*Busca pela Maximização dos lucros*”, “*Reconhecimento de oportunidade de crescimento*”, “*Investimento para crescente concentração em mercados estrangeiros*”, “*Relacionamentos pessoais no mercado internacional*” e “*Relacionamentos de negócios no mercado internacional*”.

Por outro lado, o aspecto que teve a pior pontuação foi “*Cultura parecida*”, seguido pelos itens 4 e 5, que são “*Busca por vantagens competitivas*” e “*Instalação de unidade de negócio em outros países*”, respectivamente.

Apesar de o item “*Cultura parecida*” ter obtido uma nota relativamente ruim nesse bloco, inclusive por parte da Empresa A, acredita-se que esse fato não exclui os resultados obtidos na entrevista aberta, na qual a Empresa A deixa claro que os aspectos culturais dos países vizinhos lhe ajudaram muito a iniciar o processo de internacionalização.

De maneira geral, nesse bloco constatou-se que os principais motivos dessas empresas para a internacionalização são o lucro e o crescimento.

No último bloco, referente à entrevista estimulada, buscou-se verificar se o desempenho produtivo da empresa melhorou ou piorou nos últimos dois anos. Os resultados são mostrados na Tabela 3.

Tabela 3: Percepção de desempenho nos dois últimos anos.

A minha Empresa, nas exportações, nos últimos dois anos...		GRAU DE CONCORDÂNCIA		
		Empresa A	Empresa B	Empresa C
1	Reduziu o prazo de entrega do produto	6	2	5
2	Reduziu o número de devoluções	6	6	6
3	Aumentou a lucratividade dos produtos	4	5	6
4	Melhorou a qualidade	6	2	6
5	Reduziu problemas de logística	4	3	6
6	Melhorou o armazenamento	6	2	5
7	Reduziu as queixas dos compradores estrangeiros	6	6	6
8	Reduziu a perda de tempo com a burocracia	3	6	6
9	O transporte terrestre ficou mais ágil	3	2	4
10	Possibilitou novos investimentos na Empresa	4	2	4

Fonte: Dados da Pesquisa

Observou-se pela Tabela 3 que os entrevistados concordaram que nos dois últimos anos as empresas: reduziram o número de devoluções, reduziram as queixas dos compradores estrangeiros, aumentaram a lucratividade dos produtos e reduziram a perda de tempo com a burocracia.

Verificou-se também que a Empresa B auto-avaliou seu desempenho com notas mais baixas que a de seus concorrentes, entre as piores pontuações foi possível destacar a redução de prazo de entrega do produto, melhoria da qualidade e armazenamento, maior agilidade no transporte terrestre e possibilidade de novos investimentos.

A Empresa C auto-avaliou seu desempenho de maneira mais positiva, seguida da Empresa A. Para a Empresa C, nos dois últimos anos houve uma redução do número de devoluções, aumentou-se a lucratividade, houve melhorias na qualidade e reduções de problemas logísticos, além de reduções de queixas e otimização da perda de tempo com burocracia. Já para a Empresa A, seu melhor desempenho se deu com a redução de prazo de entregas, redução de devoluções, melhoria na qualidade e armazenamento além de redução de queixas de compradores estrangeiros.

Em resumo: o desempenho dessas empresas de maneira geral aumentou nos dois últimos anos analisados.

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO

Este estudo teve como objetivo central do trabalho identificar a adequação dos modelos de processos de internacionalização nas empresas de revestimento cerâmico. Em termos de objetivo específico, procurou-se, verificar se os modelos de processos de internacionalização adotados pelas empresas determinavam uma melhor desempenho.

Verificou-se que as empresas apresentaram características de modelos de internacionalização nos seus processos de busca ao mercado externo, embora, em nenhuma delas houvesse predominância absoluta de um determinado modelo, isoladamente. Porém, proporcionalmente, constatou-se que entre os modelos estudados, dois deles, se destacaram dentro dos processos das empresas, a estratégia de Empreendedorismo Internacional e o Modelo *Uppsala*.

Os resultados das questões espontâneas revelaram que as empresas entrevistadas alcançaram um bom desempenho no que se refere à suas cadeias de suprimentos. A Empresa A, por

exemplo, que apresentou várias características do Modelo *Uppsala* em seu processo de internacionalização apresentou bom desempenho no que tange à redução de devoluções e de queixas de compradores, o que reflete sua boa sintonia, seja ela cultural ou psíquica, com o mercado consumidor, o que facilitou a sua capacidade de disponibilizar produtos para melhor atender às expectativas dos clientes.

Por conta dos resultados, pode-se concluir que as empresas apresentaram em suas estratégias de busca ao mercado externo, vários traços de modelos de internacionalização e que tais orientações acabaram contribuindo para que estas empresas pudessem estruturar uma rede produtiva mais consistente e de melhor desempenho. Seguir, então, um ou mais modelos de internacionalização facilita no desenvolvimento de uma cadeia logística de alto desempenho.

Acrescenta-se ainda, no momento em que as empresas decidem tornarem-se participantes ativos do comércio internacional e não somente coadjuvantes, várias decisões devem ser tomadas no sentido de materializar tal diretriz. Uma delas é escolher qual a estratégia mais adequada para inserir-se no mercado externo. O setor de revestimentos cerâmicos desenvolveu-se bastante com a inclusão de várias empresas no mercado internacional e hoje é considerado um dos principais protagonistas mundiais nesse ramo de negócios.

Para prosseguimento da pesquisa sugere-se uma amostra mais elevada e seleção de empresas de outras regiões, como a região sul, que juntamente com o Estado de São Paulo concentram-se as principais fábricas de revestimento cerâmico.

Todavia, em decorrência desse trabalho, uma questão bastante pertinente foi levantada: por que as empresas desse setor utilizam caminhos de vários modelos de internacionalização distintos em seu processo de inserção no mercado internacional? Uma hipótese poderia ser formulada para explicar esse fenômeno: por ser um mercado turbulento e bastante dependente de variáveis como, por exemplo, cotação do dólar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANFACER - Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento. **Desenvolvido pela equipe técnica da Anfacer**. Apresenta informações e dados do setor de revestimentos cerâmicos. Disponível em: <<http://www.afacer.com.br>>. Acessado em 29 set. 2009.

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. **O BNDES e o apoio à internacionalização das Empresas brasileiras**: Algumas Reflexões. In: Revista do BNDES, Rio De Janeiro, V. 12, N.24, P.43-76, DEZ. 2005. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev2403.pdf>>. Acesso em: 9 Out. 2008.

ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v.30, n.1, p.63-92, spring. 2000.

ANDERSSON, U.; JOHANSON, J. International business enterprise. In: BJORKMAN; FORSGREN (Eds.). **The nature of the international firm**: Nordic contributions to international business research. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1977.
- BJÖRKMAN I.; FORSGREN, M. Nordic international research: a review of its development, **International Studies of Management and Organization**, v.30, n.1, p.6-25. 2000.
- BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DIB, L.A. ;CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de internacionalização de Empresas. In: Encontro Nacional da Anpad, 30., 2006, Salvador, BA, **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2006.
- DUNNING, J.H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business**. Abington, v.8, n.1, p.1-31, spring 1988.
- FISHER, M. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review**, Mar./Apr. p. 105-116, 1997.
- GAITHER, N; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pionera Thomson Learning, 2002.
- HEDLUNG, G. & KVERLAND, A.. **Investing in Japan: the experience of swedish firms**. Institute of International Business – Stockholm School of Economics – Minab/Gotab, 1984.
- HENNART, J.-F. **A theory of the multinational enterprise**. Ann Arbor: Michigan, The University of Michigan Press, 1982.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **RAC**, v. 7, n. 1, Jan./Mar, 2003.
- HILL, C. W. L.; HWANG, P.; KIM, W. C. An eclectic theory of the choice of international entry mode, **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 11, n. 2, p. 117-128, Feb. 1990.
- HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais: Usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro da sua Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Doctorate thesis. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960/1976.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD,H.;VAHLNE,J.(Eds.).**Strategies in foreign competition**. London:Croom Helm,1988.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, **Journal of International Business Studies**. Atlanta, v. 8, n. 1, p. 23-32, spring 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E., The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, 7(4), 11-24. 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four swedish cases. **Journal of Management Studies**, 12(3), 305-322, 1975.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Volume 1. 2.a ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MCDUGALL, P.; OVIATT, B. International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. In SEXTON, D.; SMILOR, R. **Entrepreneurship 2000**, Chicago – IL: Upstart Publishing Company. 2003.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Estratégia brasileira de exportação 2008-2010**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior. Apresenta informações, dados, eventos, projetos e programas de incentivo ao desenvolvimento econômico interno e externo do Brasil. Disponível em: <<http://www.mdic.com.br>>. Acessado em: 25 set. 2008.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process, **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 13, Special Issue, p. 99-118, winter 1992.

PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E.. Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de Empresas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Publicação trimestral da ANPAD, v. 9, n. 4, p. 73-95, 2005.

PENROSE, Edith T. **Teoria del crecimiento de la Empresa**. 1 ed. Madrid: Aguilar- Madrid, 1962.

PONGELUPPE, Perla C; BATALHA, Prof. Dr. Mario O. Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas Empresas. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** 2001

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROENÇA, E. R.; RAMOS, H. R. O Processo de Internacionalização no Brasil: Um Estudo Exploratório na Dedini. São Paulo: VII SEMEAD, 2004.

SLACK, N., CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Jose A. B; ALVES, Erlison C; MAFRA, Marcio P. A; MARQUES, Heider C. As medidas de desempenho como uma ferramenta de gerenciamento. In: XII Congresso Nacional de Estudantes de Engenharia Mecânica. **Anais...** Ilha Solteira-São Paulo. 2005.

SIMÕES, V. C.; DOMINGUINHOS, P. M. Portuguese Born Globals: An Exploratory Study. **Anais da 27ª EIBA Conference at ESCP-EAP**, Paris: EIBA, 2001.

VOLLMANN, T.E. & CORDON, C. **Making supply chain relationships Work**. M2000 Business Briefing, Nº 8, IMD, Lausanne, 1996.

WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística, gerenciamento de cadeias de suprimentos e organização do fluxo de produtos**. São Paulo: Atlas, 2003.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**, New York: Free Press. 1975.

ZAHRA, S. KORRI, J. & YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, 14, 129-146. 2005.

YEUNG, H. W.. Entrepreneurship in International Business: An Institutional Perspective. **Asia Pacific Journal of Management**, v.19, n. 1, p. 29–61, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.