

---

# Revisitando a pesquisa sobre exportação: a contribuição do enfoque das trajetórias

---

Ângela França Versiani  
Sérgio Fernando Loureiro Rezende

## RESUMO

Neste trabalho, tem-se como objetivo compreender a dinâmica de inserção e desenvolvimento de empresas brasileiras no mercado internacional via exportações. Justifica-se tal estudo tendo em vista as críticas de que as pesquisas sobre comportamento internacional não apresentam conclusões consistentes quanto às causas que modelam a continuidade nas exportações e a evolução desse comportamento. Argumenta-se que tal lacuna decorra do desenho metodológico que, tradicionalmente, se alicerçou no corte descritivo e transversal de pesquisa, subsumindo-se das análises as dimensões processuais do comportamento de internacionalização. Em contraposição, defende-se que a abordagem da trajetória possa ser elucidativa dos movimentos que geram esse comportamento. Com essa concepção, apresentam-se os casos de duas empresas do setor de calçados, as quais exportam por mais de 20 anos. Pôde-se constatar que a continuidade e o aprofundamento no mercado internacional estão relacionados a conjuntos causais que mudam ao longo do tempo. Portanto, a principal contribuição teórica deste estudo está em se discutir a natureza das causas que geram a continuidade do comportamento internacional.

**Palavras-chave:** trajetórias de exportação, internacionalização, indústria calçadista, comportamento internacional.

## 1. INTRODUÇÃO

O fenômeno da internacionalização tem sido contemplado por duas grandes perspectivas: de um lado a perspectiva econômica e, de outro, a organizacional (NEUMANN e HEMAIS, 2005). Enquanto a perspectiva econômica procura analisar os determinantes da produção industrial, buscando explicar por que e onde realizar tal empreendimento a partir de critérios objetivos de eficiência (JONES e COVIELLO, 2005; NEUMAN e HEMAIS, 2005), o enfoque organizacional enfatiza que o conhecimento é o principal propulsor da internacionalização (JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990; BLOMSTERMO e SHARMA, 2003; PETERSEN *et al.*, 2003). Nesse sentido, tal enfoque apresenta-se como uma alternativa à perspectiva econômica na medida em que não só admite variáveis mais subjetivas, como também focaliza o processo pelo qual

Recebido em 06/julho/2007  
Aprovado em 09/abril/2009

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

---

Ângela França Versiani, Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, é Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (CEP 30435-610 – Belo Horizonte/MG, Brasil).  
E-mail: versiani@pucminas.br

Endereço:  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Mestrado Profissional em Administração  
Avenida Dom José Gaspar, 500  
30535-610 – Belo Horizonte – MG

Sérgio Fernando Loureiro Rezende, Doutor em Marketing pela *Lancaster University*, é Professor do Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (CEP 30435-610 – Belo Horizonte/MG, Brasil).  
E-mail: srezende@pucminas.br

as firmas individuais desenvolvem sua capacidade de internacionalizar-se.

Apesar de reconhecer que essas duas perspectivas têm trazido importantes contribuições ao entendimento da internacionalização (NEUMAN e HEMAIS, 2005; ROCHA e ALMEIDA, 2006), este trabalho concentra-se na discussão sobre o enfoque organizacional, uma vez que tal delineamento, ao constatar a importância dos aspectos simbólicos e sociais, aprofunda a compreensão do comportamento internacional (LEONIDOU, 2003; NEUMANN e HEMAIS, 2005). É importante salientar que o enfoque organizacional é sustentado por um conjunto particular de estudos que ficaram conhecidos como teorias comportamentais de internacionalização (ANDERSEN, 1993; BLOMSTERMO e SHARMA, 2003; NEUMAN e HEMAIS, 2005). Tais teorias foram produzidas por grande número de modelos que tratam da evolução das empresas em mercados estrangeiros, os quais, de maneira geral, concebem as exportações como o primeiro estágio daquela evolução, por tratar-se de atividades comerciais que exibem baixo comprometimento de recursos, comparadas a outras formas de internacionalização.

Entretanto, se por um lado as exportações representam o modo mais simples de entrada nos mercados estrangeiros, por outro tem sido constatado que manter-se ao longo do tempo nessas atividades não é tarefa fácil (LEONIDOU, KATSIKEAS e SAMIEE, 2002). No Brasil, as dificuldades de obter continuidade nas exportações são evidenciadas por diversos autores, tais como Rocha *et al.* (1988), Fonseca (2002), Markwald e Puga (2002), Pinheiro (2002), e os quais não só comprovam a evasão dessas empresas do mercado externo, como também observam a pouca disposição de investir internacionalmente. De acordo com Markwald e Puga (2002), do universo das empresas nacionais somente 0,8% exportam e, desse total, apenas 17,7% o fazem sem interrupção desde a década de 1990.

Diante de tal realidade, surgem naturalmente indagações quanto às causas relacionadas à continuidade e ao desenvolvimento do comportamento exportador. Um panorama do estágio em que se encontra o conhecimento sobre essa questão é oferecido pelas reflexões de Rocha *et al.* (2002), Balabanis e Katsikea (2003) e de Carneiro *et al.* (2007). Esses autores constatam que as pesquisas sobre exportação apresentam resultados inconclusivos sobre tal evolução. Em particular, no que diz respeito às empresas brasileiras, Rocha *et al.* (2002) são enfáticos ao afirmar que ainda não se conseguiu discriminar empresas que continuaram a exportar daquelas que interromperam as exportações. Diante de tal lacuna, indaga-se, neste trabalho, quais as causas responsáveis pela permanência e pelo desenvolvimento das empresas brasileiras nas exportações. Ao buscar responder a esse problema de pesquisa, tem-se por objetivo compreender a dinâmica de inserção e desenvolvimento dessas empresas nos mercados internacionais. Focaliza-se essa dinâmica abordando a trajetória exportadora

entendida como o movimento que resulta na evolução das empresas nos mercados estrangeiros.

Argumenta-se que a abordagem da trajetória é capaz de enriquecer conceitualmente as pesquisas sobre exportação que, segundo Leonidou (2003), apresentam sinais de declínio e estagnação por apoiarem-se, sobretudo, no método hipotético-dedutivo. Acredita-se que o enfoque da trajetória tem a capacidade de expressar a dinâmica histórica vivenciada pelas empresas em contextos internacionais. Nesse sentido, este trabalho vai ao encontro de sugestões mais recentes de pesquisa, como as de Carneiro e Rocha (2008), que advogam a necessidade de revisão teórica dos estudos sobre exportação a partir de um enfoque metodológico de caráter longitudinal.

Assim, apresentam-se, neste artigo, as trajetórias de exportação de duas empresas que estão envolvidas nessas atividades por mais de 20 anos. Os dados coletados mediante entrevistas semiestruturadas com os principais dirigentes das empresas e dados de fontes secundárias foram analisados de forma a identificar dois aspectos dessas trajetórias. Primeiro, as causas que mantêm tais organizações exportando de forma contínua e, segundo, se a trajetória de exportação implicava o aprofundamento do comportamento internacional. Considerou-se como tal aprofundamento a adoção de arranjos contratuais que retratassem maior comprometimento de recursos nos países de destino.

Pôde-se observar que a continuidade nas exportações e o aprofundamento no mercado internacional estiveram relacionados a conjuntos causais. Foram identificados dois conjuntos, a saber:

- **Conjunto 1** – demandas de mercado, avaliação positiva dos gestores sobre lucratividade do negócio e ambiência favorável.
- **Conjunto 2** – construção de visão de longo prazo, orientação empreendedora, objetivos de exportação e mudanças organizacionais.

Esses agrupamentos sugerem que as causas que mantêm as empresas exportando de forma contínua são múltiplas e conjunturais sendo o desenvolvimento do comportamento exportador dependente de variáveis que se combinam e mudam ao longo do tempo. A partir dessas descobertas, acredita-se que a principal contribuição deste trabalho, esteja em discutir a capacidade explicativa das pesquisas em exportação, que têm, tradicionalmente, negligenciado a dimensão espaço-temporal no tocante a seus resultados.

Visando a essa discussão, organizou-se o presente trabalho em quatro seções além deste introito. A primeira apresenta o enquadramento da literatura, desenvolvendo a crítica sobre os modelos comportamentais de internacionalização. Nessa seção, constrói-se o argumento norteador do trabalho, advogando a necessidade de um enfoque dinâmico no tratamento do

comportamento exportador. Na segunda seção, detalha-se esse enfoque, mediante a descrição da metodologia utilizada para abordar os casos estudados. Em seguida, na terceira seção, relatam-se os dois casos, realizando sua análise. Finalmente, na quarta seção, apresentam-se as conclusões, sintetizando os principais resultados à luz de suas implicações teóricas.

## 2. CRÍTICA AOS MODELOS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao apreciar-se a literatura que realizou uma revisão dos estudos sobre exportação, como os trabalhos de Bilkey e Tesar (1977), Madsen (1987), Aaby e Slater (1989), Leonidou e Katsikeas (1996), Zou e Stan (1998), Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002), Carneiro *et al.* (2007) e Carneiro e Rocha (2008), observa-se que há mais congruências quanto à construção teórica do que divergências quando se trata do comportamento exportador. Leonidou e Katsikeas (1996), por exemplo, identificaram 11 modelos empíricos sobre comportamento exportador<sup>(1)</sup> e, analisando-os, concluíram que todos eles concebem o envolvimento da firma em atividades internacionais como um processo evolucionário e sequencial. Os 11 modelos distinguem estágios no desenvolvimento do comportamento exportador e dizem respeito à evolução dessas operações, havendo concordância de que essa evolução opera mediante o aprendizado gradativo obtido em cada estágio. As principais diferenças entre os modelos referem-se ao número de estágios e ao conteúdo de cada nível no desenvolvimento das etapas de exportação (ROCHA *et al.*, 1988; ANDERSEN, 1993; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996). Entretanto, tais diferenças não são consideradas relevantes do ponto de vista teórico. Leonidou e Katsikeas (1996), por exemplo, são enfáticos ao destacar a homogeneidade conceitual, afirmando que as diferenças entre os modelos essencialmente são mais de natureza semântica do que diferenças reais sobre a natureza do processo de exportação.

A concepção balizadora dos modelos comportamentais é de que a evolução das empresas nos mercados externos se dá em movimentos contínuos e regulares, cujo aspecto fundamental é o aprendizado. Essa evolução tem sido dividida em duas grandes fases: inicial e avançada<sup>(2)</sup> (LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; ROCHA *et al.*, 2002), nas quais as características organizacionais exercem influência, facilitando ou inibindo tal progressão. Nesse sentido, tem-se atribuído grande importância às variáveis internas como as causas explicativas do comportamento exportador (AABY e SLATER, 1989; LEONIDOU, KATSIKEAS e SAMIEE, 2002). Destaca-se, nesse contorno, a dimensão da experiência (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990), em que quanto maior o contato com o mercado estrangeiro maior o conhecimento que permite o desenvolvimento do comportamento exportador (JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990). Daí, a assertiva de que o conhecimento é uma variável

decisiva, constituindo-se na condição necessária para comportamentos posteriores (ERIKSSON e JOHANSON, 1997; ERIKSSON *et al.*, 2000).

Apesar de se ter concluído que o comportamento exportador e sua evolução se referem aos processos de aprendizado e conhecimento, ensejaram-se críticas denunciando a natureza estática dos modelos comportamentais. Isso porque, embora tais modelos tenham descrito cada estágio evolutivo, não se preocuparam em delinear como uma empresa passava de um estágio a outro (MELIN, 1992; ANDERSEN, 1993; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996). Ao negligenciar o processo de transição entre os estágios, não se considerou, no escopo das análises, que o tempo pudesse exercer influência sobre as variações às quais estavam sujeitas as empresas no transcorrer de sua internacionalização (VEN, 1992; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; ZAHRA, KORRI e YU, 2005). Assim, negligenciaram-se as dimensões espaço-temporais como condicionantes do desenvolvimento do comportamento de exportação.

A despeito dessa crítica, a conclusão teórica de que o comportamento exportador e sua evolução referem-se ao processo de aprendizado e conhecimento disseminou-se, dando origem aos testes empíricos apoiados pelo método hipotético-dedutivo. Ao enfatizar-se esse método, os estudos sobre desenvolvimento exportador acabaram por adotar um enfoque pragmático, antes descrevendo listas sobre perfis exportadores, do que estabelecendo conexões significativas entre esses perfis e as causas do desenvolvimento das empresas nos mercados externos (LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; LEONIDOU, 2003). Assim, o método hipotético-dedutivo, por privilegiar variáveis discretas e lineares, reforçou as explicações estáticas do comportamento exportador, uma vez que representavam ainda mais fracamente as dimensões do processo de exportar (MELIN, 1992; ANDERSEN, 1993; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; LEONIDOU, 2003). Especificamente, no tocante à continuidade e ao desenvolvimento nas exportações, os resultados das pesquisas quantitativas mostravam-se inconclusivos, principalmente quanto aos fatores que diferenciavam empresas que se desenvolviam nas exportações, daquelas que abandonavam tais atividades (ROCHA *et al.*, 2002; ROCHA e FREITAS, 2005).

Em decorrência desses resultados e das críticas ao método quantitativo, forjou-se o revisionismo teórico por outra abordagem metodológica. Nesse contexto, a metodologia qualitativa recolocou-se como alternativa para obter explicações mais refinadas, principalmente por supor que o comportamento exportador fosse contingente a variáveis ambientais, psicológicas e estratégicas (ROCHA *et al.*, 2002). Entretanto, diferentemente do que se supunha, os estudos qualitativos não conseguiram avançar o conhecimento sobre as causas que explicavam a continuidade e o desenvolvimento exportador. Isso porque tais pesquisas adotaram um caráter eminentemente descritivo, ocupando-se em evidenciar o que era específico no comportamento exportador de cada empresa isoladamente. Em

outras palavras, preocupavam-se em abordar o que era singular e válido em determinada organização sem necessariamente apontar para as condições dessa validade. Como consequência, os resultados de pesquisa qualitativa fragmentaram-se e as descobertas ficaram confinadas a casos descritivos, subsumindo-se das análises a preocupação com a causalidade. Deve ser destacado que, curiosamente e de maneira similar aos estudos quantitativos, os estudos qualitativos tenderam também a adotar o corte transversal de pesquisa, em que se contemplam e analisam os dados em um dado momento do tempo. Assim o desenho qualitativo incorreu nas mesmas fragilidades do método hipotético-dedutivo, não só não contemplando devidamente as dimensões do processo de exportação, como ainda tornando-se mais frágil ao comprometer a busca por generalizações.

Em face desse quadro, acredita-se que recuperar as dimensões do processo e os mecanismos causais que lhes são subjacentes é condição indispensável para o maior entendimento do comportamento exportador. Advoga-se, neste trabalho, que a metodologia qualitativa pela abordagem da trajetória possa ser vigorosa a esse entendimento (GEORGE e BENNETT, 2005), visto que a trajetória de uma organização se refere a como ela se desenvolve ao longo do tempo, incluindo as ações, interações e escolhas que contribuem para essa evolução. Não há como deixar de reconhecer que, ao focar a trajetória de exportação, se pode abordar o comportamento internacional sob um enfoque em que se alia espaço-tempo à história biográfica. Ao proceder assim, por um lado aproxima-se da natureza longitudinal de pesquisa, ainda tão carente nos estudos de exportação (MELIN, 1992; LEONIDOU, 2003; ZAHRA, KORRI e YU, 2005; CARNEIRO *et al.*, 2007), e por outro resgatam-se os aspectos significativos e simbólicos presentes nesse processo (LEONIDOU, 2003; NEUMANN e HEMAIS, 2005).

Desse modo, entender o desenvolvimento exportador sob a abordagem da trajetória parece preencher o critério do que seja o aspecto dinâmico de uma explicação teórica, que, segundo Andersen (1993), além de conter respostas ao por quê, precisa apreciar o como e o quando ocorre o fenômeno que se pretende explicar. Visando a esse tipo de explicação, realizou-se a presente pesquisa, cujo quadro metodológico é detalhado a seguir.

### 3. METODOLOGIA

A fundamentação teórica desenvolvida na seção anterior vislumbrou o método qualitativo sob o enfoque da trajetória como alternativa para obter explicações mais refinadas sobre o comportamento exportador. O vigor de tal metodologia deve ser enaltecido, visto que, ao prover uma fonte de ricas descrições de processos em contextos identificáveis, permite não só visualizar quais eventos conduzem a quais consequências, mas também determinar os diferentes contextos nos quais uma causa pode influenciar certos resultados (RAGIN, 1987;

MILES e HUBERMAN, 1994; GEORGE e BENNETT, 2005). Desse modo, defende-se, neste trabalho, que o método qualitativo sob o enfoque da trajetória mediante a comparação de casos tem o poder de aprimorar o quadro conceitual sustentado pelos modelos comportamentais de internacionalização, uma vez que se observam vários casos que buscam encontrar similaridades entre eles (MILES e HUBERMAN, 1994; PERRY, 1998). Caminha-se da descrição típica para a causalização ao se focarem processos temporais e espaciais a partir da identificação dos mecanismos que geram e dirigem os fenômenos de interesse (RAGIN, 1987; GEORGE e BENNETT, 2005; BUTTRISS *et al.*, 2006).

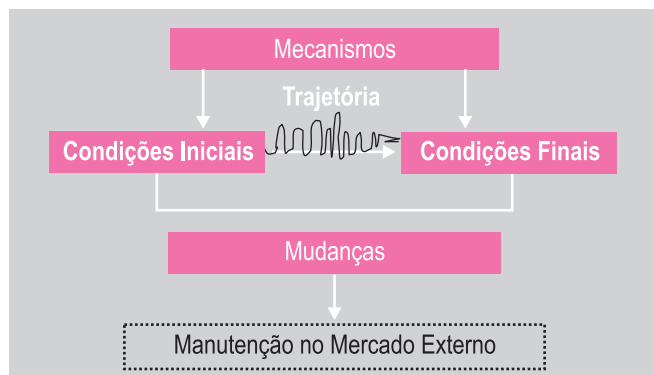
Considerando que o método comparativo de casos de natureza qualitativa não requer amostras estatisticamente determinadas, mas instâncias relevantes do fenômeno de interesse, pesquisaram-se duas empresas que exportam por mais de 20 anos. Deve ser registrado que esses casos foram retirados de um estudo mais amplo, feito entre 2005 e 2006 por um dos autores deste artigo, no qual foram contempladas dez empresas do setor de calçados, totalizando 20 entrevistas semiestruturadas realizadas com os presidentes das empresas ou principais executivos responsáveis pelas atividades de comércio exterior. Essas entrevistas foram suplementadas por dados secundários, com os quais se procurou identificar a história de exportação brasileira e os padrões internacionais de concorrência setorial.

Uma vez coletados esses dados, a análise foi realizada em duas etapas. Na primeira, organizaram-se as informações contidas nos depoimentos e provenientes das fontes secundárias, utilizando o método da construção de narrativas, também denominado de mapeamento de processos (RAGIN, 1987; GEORGE e BENNETT, 2005). Cabe destacar que pesquisas anteriores, como as de Rezende (2001) e de Buttriss *et al.* (2006), demonstraram como esse método é efetivo para capturar os movimentos que geram a internacionalização, o que influenciou a escolha desses trabalhos como norteadores metodológicos deste estudo.

Após a reconstrução de cada narrativa, os casos foram reduzidos a uma rede causal (MILES e HUBERMAN, 1994). Com esse procedimento visou-se apreciar as similaridades e diferenças entre as empresas pesquisadas e sua trajetória. Assim, os dados foram contemplados indutivamente, identificando-se, primeiro, os eventos, que são os fatos que construíram o movimento da trajetória de exportação. Torna-se importante registrar que a seleção dos eventos ocorreu a partir das narrativas dos depoentes e que esses eventos foram transformados em categorias de pesquisa para a comparação dos casos. Foram classificadas quatro categorias de pesquisa: variação da quantidade de exportação, que se refere ao aumento ou diminuição nas quantidades transacionadas com o mercado internacional; modo de operação, relacionado às formas de estabelecer contato com o exterior; relacionamentos, ou seja, a construção e engajamento em parcerias no exterior; atitudes

de mercado, relacionadas à postura em lidar com os mercados estrangeiros, que pode ser ativa ou passiva.

Uma vez definidas tais categorias, a segunda etapa da análise constituiu-se na elaboração do modelo analítico, que teve por foco verificar se havia um padrão de trajetória exportadora, ou seja, elementos no percurso das empresas que se repetiam (figura 1). Tratou-se a trajetória de cada uma delas mediante um recorte de tempo (antes e depois da entrada nas exportações e os efeitos decorrentes dessa entrada) periodizado conforme os relatos. Na história relatada, procurou-se abordar as condições iniciais, a sequência dos eventos, os mecanismos que geraram tais eventos e as condições finais das empresas em um dado momento histórico. As condições iniciais referem-se às circunstâncias presentes no momento da entrada nas exportações tanto no nível micro (dentro da empresa) como em nível macro (contexto ambiental). Já os mecanismos dizem respeito aos elementos que influenciaram a internacionalização; e a sequência dos eventos, à ordem das ações ou ao movimento da empresa em sua trajetória. No que se refere às condições finais, estas demonstram se as empresas modificaram seus atributos internos em relação ao estado no qual se encontravam no início da trajetória.



**Figura 1: Modelo de Análise da Pesquisa**

Com o modelo de análise descrito na figura 1, procurou-se explicar por que as empresas se mantêm nas atividades de exportação, seja exportando continuamente, seja aprofundando seu comportamento no mercado externo. Esse aprofundamento implica a adoção de outras formas de internacionalização, além das exportações, em que se estabelecem relações de maior proximidade mediante parcerias ou ações conjuntas com outros atores no mercado internacional. Explícitos a análise e o tratamento dos dados, inicia-se a próxima seção, em que se apresenta a narrativa das duas empresas e, em seguida, elabora-se sua análise. Cabe salientar que a apresentação da narrativa trata-se de um resumo, contemplando exclusivamente as dimensões de interesse neste estudo.

## 4. OS CASOS DAS EMPRESAS DELTA LTDA. E GAMMA S.A.<sup>(3)</sup>

### 4.1. A empresa Delta Ltda.

Fundada em 1949 e localizada no estado do Rio Grande do Sul, a Delta Ltda. é uma empresa que atua no segmento de calçados infantis. Em 2005, fabricava 3,7 milhões de pares de calçados por ano, 30% dos quais eram destinados a 60 países. Contemplando sua história, observa-se uma trajetória de exportação com duas fases bem distintas. A primeira durou 24 anos e localiza-se nos idos de 1970 a 1994, na qual as exportações eram descontínuas e efetuadas sob encomenda de empresas estrangeiras, via agentes de exportação. Já a segunda fase compreende o período entre 1995 a 2005 e implica uma ruptura com a fase anterior, em que a empresa decidiu abandonar as vendas indiretas e investir nos mercados externos.

#### 4.1.1. Fase I – A época das oportunidades (1970-1994)

Antes das primeiras vendas para o exterior, que se iniciaram depois de 21 anos que a Delta Ltda. operava no mercado nacional, a empresa não havia experimentado aproximação alguma com os mercados estrangeiros. Esse contato iniciou-se com o comércio exterior nos idos de 1970, quando o governo brasileiro editou medidas governamentais de incentivo às exportações. Nessa época, a Delta Ltda. comercializava seus produtos com marcas de terceiros, via agentes de exportação, agindo, circunstancialmente, conforme a demanda e a avaliação da lucratividade desse comércio. Tanto que era prática usual desviar-se da produção de calçados infantis para fabricar outros produtos exigidos por tais clientes. Assim, as exportações prosseguiram, sustentadas por uma ambiência que à época era favorável. O depoimento do presidente da empresa é elucidativo quanto ao início da trajetória de exportação:

- “A empresa foi fundada em 1949 e, desde a década de 1970, exporta. A empresa exportava quando havia oportunidade – os clientes procuravam, por agente –, ou quando a questão econômica era mais favorável para ela exportar, ou seja, o dólar muito bom. Quando o mercado brasileiro tinha um pouco mais de dificuldade, daí se buscava o mercado externo. Nós tínhamos uma política de manter um mercado, de conseguir clientes e de mantê-los. E era com marcas de clientes do exterior, ou seja, nós não vendíamos. Nós éramos comprados”.

Portanto, o período compreendido entre 1970 e 1994 caracteriza uma trajetória de exportação composta basicamente por um evento: a variação positiva das quantidades exportadas, cujas causas são imputadas às demandas espontâneas de mercado, à avaliação positiva em comercializar com o estrangeiro e ao apoio governamental para incentivar as exporta-

ções. Cabe destacar que tais eventos não geraram consequências no percurso futuro das exportações nem mudanças na gestão da empresa. Assim, a empresa entrou nas exportações de forma passiva e não adotou uma postura incisiva para desenvolvê-las.

Contudo, tal postura seria posteriormente questionada. Na realidade, a origem de tal questionamento iniciou-se, em 1986, com o endividamento da empresa. O diretor de comércio exterior relata que, nesse ano, os sócios de Delta começaram a desentender-se, culminando com a cisão da sociedade em 1990. Foi quando, a partir dessa crise, se buscou profissionalizar a gestão, fundamentando-a em uma visão de longo prazo, sustentada em uma cultura de resultados.

- “E de lá para cá, depois de terminar a sociedade, foi com o novo presidente. Mais ou menos 1990, nós repensamos: ‘Olha, para sobrevivermos, só tem uma maneira, nós temos de evoluir, temos de definir o norte..., que é o que definimos: o planejamento estratégico, para onde ela quer ir, definir foco, aonde ela quer ir. Para fazer resultado, certo?’. As pessoas se comprometerem em atingir metas, superar desafios, fazer resultados, reduzir custos, cotas de vendas, e assim por diante. Se não fosse isso, a empresa não seria, não existiria mais, como muitas empresas não existem”.

Admite-se que, se a empresa não tivesse desenvolvido uma perspectiva de futuro, bem como traçado e implementado ações para conquistá-lo, provavelmente teria sucumbido às dívidas contraídas na década de 1980. Com o planejamento estratégico, realizado no início dos anos 1990, seus dirigentes mudaram o posicionamento da empresa em relação aos mercados externos. Rompeu com os agentes de exportação, buscando canais diretos de distribuição, bem como uma atuação centrada na estratégia de marca.

#### 4.1.2. Fase II – A época das conquistas (1995-2005)

A segunda fase da história das exportações inicia-se com os dirigentes balizando suas ações em uma perspectiva de longo prazo e utilizando ferramentas profissionais de gestão, dentre elas os indicadores de desempenho. A partir de 1994, a firma decidiu que não ficaria mais à mercê dos agentes de exportação. A nova opção foi vender a marca também no exterior. Colocou-se a nova estratégia em prática, contratando, conjuntamente com duas outras empresas dos segmentos de calçados femininos e masculinos, um escritório de representação, que ficou responsável pela captação e divulgação dos produtos das três empresas no exterior. Em 1995, efetivaram-se as primeiras vendas com a marca da Delta Ltda. para países do Mercosul, conforme depoimento do diretor de comércio exterior:

- “Quando a gente começou, existiu uma fase de colocar a estratégia em prática, ou seja, vamos exportar nossa marca,

vamos exportar nossos produtos com nossa marca. E aí, como não tínhamos estrutura naquela época, o que fizemos foi buscar uma pessoa fora da empresa que tinha um escritório, uma representação. Esse escritório ia vendendo nossa marca”.

Desse modo, o início da segunda fase é marcado por dois eventos: a formação de parcerias nacionais para conhecimento dos mercados estrangeiros e a primeira venda de calçados com a marca da empresa. Cabe destacar que tais eventos geraram consequências futuras na trajetória de exportação, como a intensificação das viagens ao exterior e a participação dos dirigentes da Delta Ltda. em feiras internacionais. Ao mesmo tempo, desenhou-se um programa para receber os clientes estrangeiros no Brasil. Paulatinamente, os dirigentes da Delta Ltda. foram conhecendo mais de perto seus consumidores, uma vez que recebiam deles, sem intermediários, o *feedback* sobre seus produtos.

Em 1999, quando se verificou que as exportações estavam crescendo e que eram necessárias maiores agilidade e aproximação com os mercados externos, decidiu-se assumir uma estrutura própria de comércio exterior. Então, a firma criou uma célula de comércio internacional, desvinculando-se do escritório de representação anteriormente contratado. Munida de uma estrutura própria de comércio exterior, a Delta Ltda. conseguiu maior proximidade com os mercados externos, dando origem a mais duas consequências em relação à trajetória de exportação: o aumento na frequência das vendas e o registro da marca nos países considerados estratégicos.

Tomando por referência a segunda fase da história de exportação, o presidente da Delta Ltda. aponta que a modernização técnico-gerencial foi a principal causa para desenvolver-se nos mercados internacionais, destacando como procedimento mais importante o delineamento de um foco de atuação que ocorreu no primeiro planejamento estratégico, realizado em 1989. Também em 1989, a firma adotou os programas de qualidade e empreendeu uma reestruturação no sentido de tornar-se mais enxuta. Na década de 1990, foi obtida a certificação da série ISO 9000. Nas palavras desse dirigente:

- “Para desenvolver-se nas exportações, a empresa modernizou-se, quer dizer, vê-se a evolução. A empresa, na década de 1980, teve dificuldades econômicas e financeiras muito fortes, quase quebrou. Houve uma reestruturação por meio dos programas de qualidade. Aí realmente começamos com o plano de exportação”.

Nessa evolução não se negam os transtornos ocorridos desde que a empresa começou a operar diretamente nos mercados internacionais. Ela foi aprendendo com os erros, e o conteúdo desse aprendizado diz respeito a saber lidar com as diferenças entre os mercados.

Com o objetivo de disseminar esse conhecimento para os diversos setores da empresa, e de que são necessárias cons-

tantes modificações dos produtos em função dessas diferenças, iniciou-se um programa denominado de **acultramento da exportação**. Esse programa, de acordo com o diretor de exportação,

- “visava envolver as lideranças, bem como as empresas terceirizadas, no sentido de sensibilizá-las quanto à mentalidade internacional ou para o desenvolvimento de um pensamento sistêmico, em que se respeitam e se aceitam as diferenças e demandas de outros países”.

Desse modo, nos últimos dez anos de história das exportações (1995-2005), a firma caminhou no sentido de formação de uma visão internacional e no maior envolvimento com as operações estrangeiras. Tal comprometimento é exemplificado pelas comparações feitas entre as definições do primeiro planejamento estratégico e a sua revisão, em 2005. Enfatiza-se que a visão do negócio se tornou mais internacional, pois o objetivo da Delta Ltda. é ter uma marca mundialmente reconhecida em 2015, com as vendas externas representando 40% do faturamento da empresa. Para isso, vislumbra diversificar sua produção.

## 4.2. A empresa Gamma S.A.

Fundada em 1975 e localizada no estado do Rio Grande do Sul, a Gamma S.A. é uma empresa que atua no segmento de calçados femininos. Em 2005, fabricava 30 milhões de pares de sapatos por ano, 35% dos quais eram destinados a 60 países. A retrospectiva dos 21 anos da história de exportação da empresa indica uma trajetória em dois momentos que se inter cruzam no tempo. O primeiro durou 173 anos e refere-se à fase inicial (1984-1997), marcada pela reação da empresa às demandas espontâneas nas feiras internacionais de calçados situadas no Brasil. Já o momento compreende os períodos de 1997 a 2005, em que se buscou investir nas exportações, incorporando conhecimentos especializados na área de comércio exterior.

### 4.2.1. Fase I – As reações de mercado (1984-1997)

De sua fundação até 1983, a Gamma S.A. não havia estabelecido contato algum com mercados estrangeiros. Foi quando, em 1984, participando pela primeira vez da maior feira de calçados de cunho internacional realizada no Brasil recebeu os primeiros pedidos de exportação. Desde que iniciou com essas operações, a empresa não aceitou quaisquer imposições dos clientes internacionais. Isto é, a Gamma S.A. vendia os calçados com sua marca, sem incorporar modificações em seus produtos. Essa prática de comércio construiu uma trajetória de exportação que durou 13 anos e foi composta de um único evento – variação das quantidades exportadas –, o qual não gerou consequência alguma no percurso futuro dessa trajetória.

ria. De acordo com o diretor de exportação, a comercialização com o exterior subordinava-se às demandas das feiras, e às avaliações positivas da lucratividade dessas operações, em que se transacionavam, exclusivamente, os mesmos modelos destinados aos consumidores brasileiros.

- “É o seguinte: iniciamos com as exportações, eram os mesmos produtos, a mesma marca, lá nos anos 1980, acho que em 1984, foi porque fomos à Franca. Então recebemos os pedidos, e era vantajoso em termos de lucro, assim nós exportávamos”.

A partir de 1985, a Gamma S.A. iniciou sua expansão produtiva, intensificada na década de 1990. Ao apreciar-se tal desenvolvimento, destacam-se os investimentos em novos equipamentos, em pesquisas de produto e em *design*, com objetivos de aprimorar a qualidade e a sofisticação de seus calçados. Tal capacitação permitiu-lhe seguir o posicionamento de marca própria, que ganhou ímpeto com a estrutura de comércio exterior que foi sendo implantada no período compreendido entre 1995-1997, quando a Gamma S.A. decidiu avançar com as exportações.

### 4.2.2. Fase II – Os investimentos nas exportações (1997-2005)

Comparando a primeira com a segunda fase da história das exportações, o diretor de comércio exterior avalia que, nessa segunda fase, foi mais vigorosa a vontade de crescer. Contribuíram para essa ambição os resultados obtidos no mercado doméstico, com a mudança no conceito e no *design* do produto. O lançamento da grife VZ, em 1997, potencializou o crescimento da Gamma S.A. no mercado nacional, o que lhe permitiu vislumbrar posição competitiva no exterior.

- “Eu acho assim, nos anos 1990 a 2000, começou a haver um esforço maior, devido ao próprio crescimento e evolução do produto, da marca VZ, e viu-se que havia uma excelente perspectiva no mercado no exterior. No momento em que se começa a enxergar que há um espaço maior no mercado interno, a empresa começa a ter planejamento com objetivo de crescer no mercado exterior, como criar um departamento específico de exportação, com um grupo que possa dar um atendimento muito melhor para esse mercado, com mais foco no negócio, assim, entre os anos de 1990 e 2000, houve uma evolução para a área, uma evolução muito grande dentro da empresa”.

Os objetivos de exportação foram integrados à estratégia dos negócios, desenhando a visão de tornar-se a “maior e a melhor marca do mundo”. Para efetivar tal propósito, foi criado o departamento de exportação que, mediante a implementação de um programa de visita de clientes estrangeiros, incrementou os contatos com o exterior e iniciou a participa-

ção nas feiras internacionais de calçados. Nessa segunda fase, a participação nessas feiras e o monitoramento do ambiente internacional passaram a ser sistemáticos e a empresa buscou divulgar de forma mais contundente suas marcas. A partir de então, sistematizaram-se os procedimentos de exportação, aprimoraram-se os sistemas de informação, buscou-se a redução de custos e imprimiu-se uma política comercial mais agressiva. Em 2000, a Gamma S.A. passou a estipular metas crescentes no que diz respeito às vendas para o exterior, aproximando sua relação com os clientes externos, conforme exemplifica o diretor de comércio exterior:

- “Eu diria que o desenvolvimento nas exportações foi a evolução em termos de trazer os clientes para visitar a empresa, assim, desenhou-se um plano de visitas para clientes internacionais, isso ocorreu depois do departamento de comércio exterior e, então, foram mais visitas às feiras fora do Brasil. Aí, começa-se a ver quem é quem dentro de cada mercado. Para isso é que é muito importante a visita ao mercado. Porque, se não se vai, não se fica sabendo se está trabalhando com a pessoa, o parceiro correto ou não”.

A segunda fase da trajetória é marcada por dois eventos: atitudes proativas de mercado e novas formas de estabelecer contato com o exterior, cujas causas remontam às mudanças organizacionais ocorridas em função da visão de longo prazo da empresa. Cabe destacar que tais eventos geraram consequências na trajetória de exportação, como o registro das marcas em países considerados estratégicos e a formação de parcerias com distribuidores estrangeiros.

Assim, a evolução nas exportações é relatada como uma experiência permeada de êxitos. Parcerias foram concretizadas, clientes têm sido fidelizados e conseguiu-se atingir o mercado mais exigente em termos de moda, a Itália. O diretor de comércio exterior relata que, até 2005, a empresa não teve muitas dificuldades para lidar com o comércio entre países, embora sejam evidentes as oscilações no ambiente macroeconômico internacional e a variação do câmbio. Ele menciona que quando se comercializam os mesmos produtos nos mercados doméstico e internacional, há menos necessidade de mudanças no âmbito da empresa no que se refere à integração das atividades interdepartamentais para a realização da estratégia de exportação. O motivo é que os produtos são padronizados, o que não exige um conjunto de medidas diferentes daqueles do mercado interno. Nas suas palavras:

- “Eu diria que é o seguinte: basicamente, no produto, nós trabalhamos com a mesma coisa. Só a parte operacional é totalmente diferente, porque cada país tem uma legislação. Nós, aqui, na América do Sul, temos uma legislação única. No caso da exportação, há para cada país uma legislação. Mas no restante é tudo igual, não há muitas diferenças no produto nem em seu tratamento”.

Nesse sentido, relata-se que, no período de 1997-2005, as principais mudanças na empresa em função das exportações situam-se na incorporação de conhecimentos referentes à gestão de exportação, o que não implicou o envolvimento de outros setores. Exportar foi e é uma consequência do princípio que tem no crescimento a razão de sua existência. Dessa forma, afirma-se que as principais causas para o progresso obtido no mercado externo decorreram da vontade de crescer de sua direção, que investiu e planejou a capacidade organizacional com esse objetivo.

#### 4.3. A análise dos casos das firmas Delta Ltda. e Gamma S.A.

Visando apreciar o conjunto das semelhanças e as particularidades que caracterizaram a trajetória de exportação relatada nos casos acima, apresenta-se a análise dos dados em duas subseções. Na primeira, busca-se contemplar a natureza da trajetória de exportação; na segunda, apreciar as causas explicativas do desenvolvimento da trajetória e de suas consequências para as empresas.

##### 4.3.1. A natureza da trajetória exportadora

A retrospectiva da história de exportação das duas empresas indica duas fases bem definidas e distintas. Para a empresa Delta Ltda., a primeira fase durou 24 anos e localiza-se nos idos de 1970 a 1994, em que as exportações eram descontínuas e efetuadas sob encomenda de empresas estrangeiras, via agentes de exportação. A segunda fase (1995-2005) implicou mudança drástica em relação ao período anterior e ocorreu em função da crise do gerenciamento na empresa. Com uma nova orientação de gestão, a Delta Ltda. não só abandonou as vendas indiretas, como também passou a investir nos mercados externos a partir de uma estratégia de marca. Cabe destacar que a segunda fase da trajetória iniciou-se após a modernização da gestão da empresa e de seu reposicionamento no mercado nacional. Assim, a Delta Ltda. seguiu uma trajetória que expressa um movimento que se sucedeu em progressão, mas com rupturas. Observa-se, portanto, que tais rupturas foram os fatores responsáveis pelas mudanças em sua trajetória de exportação.

Diferentemente, a empresa Gamma S.A. apresentou um trajeto sem rupturas, em que as duas fases de sua trajetória de exportação se inter cruzam no tempo. Isto é, não se observou descontinuidade alguma entre os dois períodos que compõem a trajetória de exportação da empresa, e a segunda fase incorpora os elementos da primeira. Mais especificamente, o primeiro período (1984-1997) refere-se à fase inicial, marcada pela reação da empresa às demandas espontâneas nas feiras internacionais de calçados situadas no Brasil. Concomitantemente a essas reações de mercado, investiu-se na modernização técnico-organizacional, independentemente de tais vendas. Já, o

segundo período compreende os anos de 1997 a 2005, em que se permaneceu com a comercialização direta e, ao mesmo tempo, iniciaram-se os investimentos nas exportações em função do sucesso de sua marca no mercado nacional.

Embora haja diferenças no movimento das trajetórias das duas empresas, em que se apresentam um percurso com rupturas e outro sem rupturas, observa-se que a força motriz que as sustenta é semelhante, uma vez que tais trajetórias foram impulsionadas pelo caminho trilhado pelas organizações no mercado nacional. Em outras palavras, foi a evolução no mercado doméstico, a partir de uma estratégia baseada na marca, que lhes propiciou permanecer e seguir nas exportações, aprofundando a experiência internacional, inclusive com a formação de parcerias com distribuidores estrangeiros ou o registro das marcas em países considerados estratégicos. Desse modo, tais trajetórias podem ser denominadas de trajetórias de exportação impulsionadas pelo mercado nacional.

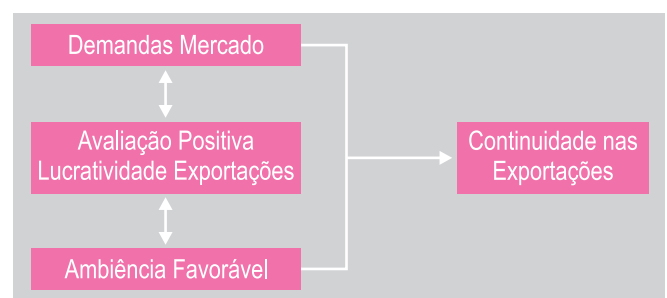
Entretanto, cabe a ressalva de que tal denominação (trajetória impulsionada pelo mercado nacional) não significa que a trajetória esteja atrelada aos aspectos do macroambiente institucional, considerados, na literatura, como as principais causas que desencadeiam a atividade de exportação (ROCHA e CHRISTENSEN, 1988; ANDERSEN, 1993). Dito de outra maneira, os fatores macroeconômicos ou político-institucionais não exerceram importância significativa no desenvolvimento da trajetória de exportação das duas empresas. Observa-se que tais estímulos estiveram presentes somente na primeira fase da trajetória da Delta Ltda. (1970 a 1994), não manifestando influência na segunda fase (1995-2005). No caso da Gamma S.A., tais fatores não são considerados ao longo de toda a trajetória.

O curioso é que o desenvolvimento das trajetórias de Delta Ltda. e Gamma S.A. é um contraponto ao que ocorreu com as exportações do conjunto das empresas brasileiras nos anos 1990. Sabe-se que, nessa década, houve um desinvestimento da maioria das empresas brasileiras, ocasionado pela queda das barreiras tarifárias e não tarifárias resultantes da abertura da economia (GORINI e SIQUEIRA, 2002; COSTA, 2004). Ante o acirramento da concorrência internacional e a sobrevalorização cambial de 1994, as exportações passaram a depender exclusivamente da existência de estímulos cambiais (GARCIA, 2003).

Em que pese tal contexto, observa-se que Delta Ltda. e Gamma S.A. não se intimidaram diante de tais adversidades, pois foi em meados dos anos 1990 que tais empresas instituíram objetivos de exportação. É importante salientar que antes de instituir tais objetivos, ou seja, no princípio dos anos 1990, Delta Ltda. e Gamma S.A. investiram em modernização técnico-organizacional, conseguindo gerar valor no desenvolvimento de produtos, consolidando suas marcas no mercado nacional. Portanto, foi a partir da consolidação no mercado brasileiro que essas empresas passaram a vislumbrar exportações sustentadas na qualidade de seus produtos e marcas, desenvolvendo a trajetória exportadora.

#### 4.3.2. O desenvolvimento da trajetória exportadora

No que diz respeito ao desenvolvimento da trajetória exportadora e das causas associadas, observa-se, inicialmente, que nos primeiros 24 anos de exportação da Delta Ltda. e nos 13 da Gamma S.A. as empresas agiam de forma passiva aos estímulos ambientais, sem adotar ou desenvolver um plano para atuar nos novos mercados estrangeiros. O fato é que a continuidade dessas operações se explica basicamente pelas demandas espontâneas de mercado e pela avaliação positiva dos gestores sobre a lucratividade das exportações dada a ambiência favorável (figura 2). Nota-se, portanto, que havia no mínimo três variáveis atuando para que as empresas permanecessem com as atividades de exportação. Essas variáveis atuaram conjuntamente, o que significa que foi necessária a presença de todas elas para que se conseguisse gerar a continuidade da trajetória exportadora. Reconhecer o conjunto dessas variáveis implica assumir que, embora as três variáveis sejam necessárias para a continuidade das atividades exportadoras, no período de 1970 a 1994 elas isoladamente não são suficientes. Em outras palavras, a condição de suficiência para a explicação da continuidade da trajetória dá-se pela existência de um conjunto causal e não de variáveis isoladas. Desse modo, tem-se que as variáveis se associam como partes ou manifestações de um sistema complexo, que se explica por variáveis interdependentes. Diante de tais considerações, pode-se concluir que as causas da manutenção da continuidade das empresas nas exportações são múltiplas e combinatórias.



**Figura 2: Primeiro Conjunto Causal**

É importante reiterar que as condições iniciais pelas quais as empresas entraram e se desenvolveram nas exportações foram quebradas por eventos críticos que ocorreram com elas em sua evolução no mercado nacional, sendo, portanto, alheios à trajetória de exportação. Na empresa Delta Ltda., a cisão da sociedade; em Gamma S.A., o sucesso da marca VZ no mercado nacional. Esses fatos dispararam uma nova atitude de seus dirigentes em relação à gestão, conferindo importância às exportações. Adotou-se uma postura ativa para desen-

volvê-las, ao mesmo tempo em que o contexto institucional tornava-se desfavorável.

Conforme mencionado anteriormente, foi no contexto da década de 1990, em que a indústria nacional se viu abalada pela entrada de calçados provenientes dos países asiáticos e uma política de juros elevados com a reversão das vendas externas para o mercado doméstico (GARCIA, 2003), que Delta Ltda. e Gamma S.A. resolveram investir nas exportações. Consta-se a superação, por Delta Ltda., do padrão exportador de encomendas sob o ditame das vendas de calçados de baixo valor agregado, em que se decidiu avançar com as exportações, a partir da construção de uma visão de longo prazo, balizada por sua orientação empreendedora e pela capacitação técnico-gerencial obtida com os investimentos na modernização da empresa. Também a Gamma S.A., baseando-se em uma visão estratégica de negócios conjugada com a orientação de crescimento, seguiu o mesmo caminho, provocando mudanças organizacionais. Exemplo típico nos dois casos foi a criação dos departamentos de exportação, fato que, por seu turno, lhes permitiu explorar os mercados externos.

Assim, durante o período de 1995 a 2005, a continuidade das duas empresas nas exportações é explicada por um segundo conjunto de variáveis, a saber: visão de longo prazo, orientação empreendedora, objetivos de exportação e mudanças organizacionais (figura 3). Observa-se que esse conjunto causal não estava presente na primeira fase da trajetória de exportação das empresas. Isto é, as causas que atuaram no período de 1970 a 1994 foram diferentes daquelas presentes de 1995 a 2005, o que demonstra que, com o passar do tempo, causas relacionadas a um determinado fenômeno podem ser substituídas por outras. Portanto, ao se compararem os dois períodos (1970-1994 e 1995-2005), tem-se que um conjunto causal é substituído por outro, o que significa que as causas são conjunturais ao contexto espaço-temporal de atuação das empresas. Tal constatação sugere que, se com o passar do tempo as variáveis independentes mudam, parece não haver uma lei geral

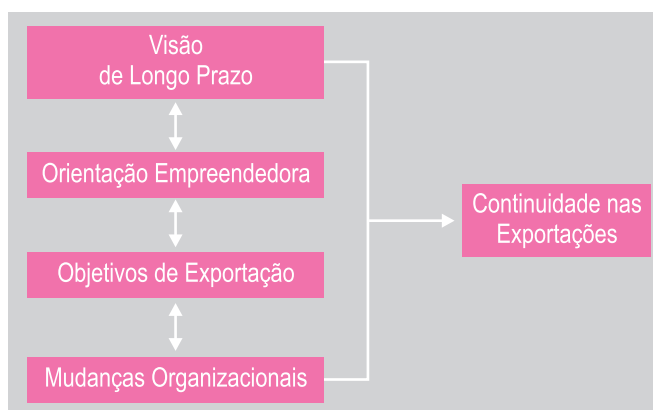


Figura 3: Segundo Conjunto Causal

capaz de prever a permanência e a continuidade da trajetória exportadora.

A despeito da conclusão acima, não há como deixar de comparar o segundo conjunto causal com o primeiro. Observa-se que o segundo conjunto foi capaz de impulsionar o aprofundamento da trajetória de exportação, que se manifesta pelas parcerias formadas com distribuidores no estrangeiro e pelo registro das marcas nos países considerados estratégicos. Desse modo, o segundo conjunto causal dá mostras de que a participação no mercado externo foi capaz de gerar novos aprendizados para as duas empresas. Portanto, ao se compararem os dois conjuntos causais manifestados ao longo de toda a trajetória, pode-se concluir que a participação no comércio exterior não é capaz de por si só, impulsionar o desenvolvimento da trajetória de exportação, em outras palavras, para tal desenvolvimento é preciso visão de longo prazo, orientação empreendedora, objetivos de exportação e mudanças organizacionais.

Assim sendo, os resultados da presente pesquisa podem ser sintetizados em três grandes conclusões, apontadas a seguir:

- Identificou-se um padrão de trajetória com dois subtipos de percursos. O padrão identificado refere-se à trajetória de exportação influenciada pelo mercado nacional, e engloba percursos com rupturas e sem rupturas. Cabe destacar que há, em cada percurso, um conjunto de causas operando, o que implica que esses conjuntos são específicos a cada contexto histórico-temporal. Logo, as causas são conjunturais.
- Há um conjunto de variáveis que se combinam e permitem que empresas permaneçam operando continuamente com as exportações. Isso significa que as causas são múltiplas e combinatórias. Logo, o fenômeno da continuidade é caracterizado em função da variação desses conjuntos. Em outras palavras, o fenômeno **continuidade nas atividades exportadoras** é diferenciado a partir de determinados conjuntos de causas que são suscetíveis à posição temporal.
- Em relação às causas que implicam aprofundamento da trajetória exportadora, o segundo conjunto causal, ou seja, visão de longo prazo, orientação empreendedora, objetivos de exportação e mudanças organizacionais, apresenta-se como predominante e parece sustentar uma nova base de aprendizado para as empresas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, constatou-se que, apesar da grande aceitação dos pressupostos dos modelos comportamentais sobre internacionalização (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; FORSGREN, 2002),

permanecia a controvérsia sobre as causas que modelavam o desenvolvimento do comportamento de internacionalização e, em particular, aquelas que mantinham as empresas brasileiras exportando de forma contínua (ROCHA e FREITAS, 2005). Vislumbrou-se tratar tal polêmica valendo-se do enfoque da trajetória. Com essa orientação, pesquisaram-se duas empresas do setor de calçados que se desenvolveram nas exportações por mais de 20 anos.

Observou-se que a trajetória de exportação dessas duas empresas era similar no tocante à natureza da trajetória e às causas relacionadas a seu desenvolvimento. No que se refere à natureza da trajetória, ela foi denominada de trajetória de exportação impulsionada pelo mercado nacional, uma vez que possuiu intercessão com o caminho desenvolvido pelas organizações no mercado doméstico. Segundo Ven (1992), tal movimento pode ser classificado como progressão conjuntural, situação em que dois ou mais caminhos ocorrem em coevolução, havendo uma conjunção entre escolhas, problemas e soluções que, enfrentados em um deles, influenciam os outros.

A identificação dessa trajetória traz pelo menos duas consideráveis implicações teóricas à literatura sobre exportação. Primeiro, diferentemente do que supunham os modelos comportamentais, a pesquisa ora relatada sugere que o caminho de exportação não segue isolado de outros contextos. Nos casos aqui analisados, a atuação no mercado brasileiro exerceu influência na trajetória de exportação em duas direções. Na primeira limitou seu aprofundamento, uma vez que se atribuía maior importância ao mercado interno. Já em um segundo momento, impulsionou o desenvolvimento da experiência internacional, sendo fonte para gerar capacitações em *design* e gestão de marcas, considerados no conjunto da indústria de calçados como os principais ativos da concorrência internacional (GARCIA, 2003). Desse modo, tal constatação relativiza a hipótese atualmente sustentada na literatura de que o acúmulo de conhecimento no mercado doméstico tem um efeito negativo sobre o acúmulo de conhecimento nos negócios estrangeiros (BLOMSTERMO e SHARMA, 2003), pelo menos no que se refere a mercados tradicionais como o de calçados.

Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem melhor a compreensão da influência do mercado doméstico sobre a trajetória de internacionalização.

A segunda implicação teórica diz respeito à explicação sobre o que mantém ou causa a continuidade da trajetória de exportação. Ao indicar-se, nesta pesquisa, que tal trajetória é dependente do contexto espaço-temporal, sugere-se que a causalidade é fundamentalmente holística (RAGIN, 1987; GEORGE e BENNETT, 2005), o que significa assumir que as causas associadas à continuidade nas exportações são múltiplas, conjunturais e combinatórias (RAGIN, 1987; GEORGE e BENNETT, 2005). Assim, tal resultado traz para primeiro plano a discussão acerca da natureza causal. Ao fomentar esse debate, este trabalho contribui para esclarecer as dúvidas quanto às causas explicativas do desenvolvimento exportador, sinalizando para um novo entendimento desse fenômeno. Mais especificamente, sugere-se que a continuidade da trajetória exportadora é um fenômeno que emerge da interseção de pré-condições apropriadas e, na ausência de qualquer um dos elementos, pode não emergir (RAGIN, 1987). Isso significa que a ordem da sequência de combinações pode gerar resultados diversos (ARAUJO e REZENDE, 2003), assim como várias combinações de condições diferentes podem gerar o mesmo resultado, o que vem a caracterizar a natureza da complexidade causal (RAGIN, 1987; GEORGE e BENNETT, 2005).

Desse modo, os resultados desta pesquisa sugerem que foram as combinações de variáveis que produziram a continuidade da trajetória de exportação. Observaram-se dois conjuntos causais diferenciados em função do tempo. A existência de dois conjuntos causais diferentes confirma a suposição de pesquisas recentes de que as atitudes em relação às exportações mudam ao longo do tempo (ROCHA e FREITAS, 2005), bem como relacionam-se à visão do ambiente e da capacidade de lidar com riscos, tanto quanto da avaliação em relação a esses riscos (BALABANIS e KATSIKEAS, 2003). Isso posto, chama-se a atenção para o papel da cognição, sugerindo que pesquisas futuras devam aprofundar tal compreensão. ◆

## NOTAS

- (1) Os 11 modelos podem ser periodizados por décadas, dentre eles:
  - década de 1970 – Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Bilkey e Tesar (1977), Wiedersheim-Paul *et al.* (1978);
  - década de 1980 – Wortzel e Wortzel (1981), Cavusgil (1982), Czinkota (1982), Barret e Wilkinson (1985);
  - década de 1990 – Moon e Lee (1990), Lim *et al.* (1991), Rao e Naidu (1992), Crick (1995).
- (2) A fase inicial representa atividades esporádicas de exportação, nas quais a empresa não reserva capacidade produtiva para os mercados externos. Já a fase avançada implica que as exportações são regulares, com a empresa reservando capacidade de produção para o mercado internacional (ver JARILLO e ECHEZARRAGA, 1991; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; ROCHA *et al.*, 2002).
- (3) Salienta-se que os nomes utilizados para as empresas são fictícios. O objetivo é preservar a identidade delas.

- AABY, Nils-Erik; SLATER, Stanley F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, Bradford, Inglaterra, v.6, n.4, p.7-26, July, 1988.
- ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.24, n.2, p.209-233, June 1993.
- ARAUJO, L.; REZENDE, S. Path dependence, MNCs and the internationalisation process: a relational approach. *International Business Review*, New York, v.12, n.6, p.719-737, Dec. 2003.
- BALABANIS, George I.; KATSIKEA, Eva S. Being an entrepreneurial exporter: does it pay? *International Business Review*, Oxford, v.12, n.2, p.233-252, Apr. 2003.
- BARRET, Nigel; WILKINSON, Ian F. Export stimulation study of the exporting problems of Australian manufacturing firms. *European Journal of Marketing*, Bradford, Inglaterra, v.19, n.2, p.53-72, Feb. 1985.
- BILKEY, J. Warren; TESAR, George. The export behavior of smaller-sized: Winconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.8, n.1, p.93-98, Mar. 1977.
- BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. (Org.). *Learning in the internalization process of firms*. Northampton: Edward Elgar, 2003.
- BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. Three decades of research on the internationalisation process of firms. In: BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. (Org.). *Learning in the internalization process of firms*. Northampton: Edward Elgar, 2003. Cap.2, p.16-34.
- BUTTRISS, Gary *et al.* *Mapping mechanisms of internationalisation*. 2006. Disponível em: <[www.muresk.curtin.edu.au/conference/imp/proceedings/cs7b1\\_041.pdf](http://www.muresk.curtin.edu.au/conference/imp/proceedings/cs7b1_041.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2007
- CARNEIRO, Jorge *et al.* A critical analysis of measurement models of export performance. *Brazilian Administration Review* (BAR), Rio de Janeiro, v.4, n.2, p.1-19, May/Aug. 2007.
- CARNEIRO, Jorge; ROCHA, Angela. Modeling the economic domain of the export performance construct. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- CAVUSGIL, S. Tamer. Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. In: CZINKOTA, M.R.; TESAR, G. (Ed.). *Export Management: an international context*. P.276-85. New York: Praeger, 1982. p.276-285.
- COSTA, Achyles Barcelos da. A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale dos Sinos. In: COSTA, Abidack; CRISTI, Maria. *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. Rio Grande do Sul: Unisinos, 2004. Cap.1, p.9-24.
- CRICK, Dave. An investigation into the targeting of U.K export assistance. *European Journal of Marketing*, Bradford, Inglaterra, v.29, n.8, p.76-94, Aug. 1995
- CZINKOTA, Michael R. *Export development strategies: US. promotion policy*. New York: Praeger, 1982.
- ERIKSSON, Kent *et al.* Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management and Organization*, White Plains, NY, US, v.30, n.1, p.26-44, Feb. 2000.
- ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, Columbia, SC, US, v.28, n.2, p.293-307, Apr. 1997.
- FONSECA, Renato. Diversificação regional das exportações brasileiras: um estudo prospectivo. In: PINHEIRO, Armando Castelar *et al.* (Org.). *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. Cap.13, p.621-702.
- FORGSREN, M. The concept of learning in the upsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, Oxford, v.1, n.11, p.257-277, Jan. 2002.
- GARCIA, Renato C. *Relatório setorial preliminar, setor calçados e insumos*. Rio de Janeiro: Finep, 2003. Disponível em: <[www.finep.gov.br/portaldp/relatório\\_setorial](http://www.finep.gov.br/portaldp/relatório_setorial)>. Acesso em: 10 ago. 2005.
- GEORGE, Alexander L.; BENNETT, A. *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: Mit Press, 2005. 331p.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. *Complexo coureiro-calçadista*. Comércio Exterior, 22 jan. 2002. Disponível em: <[www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/bsespcal.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/bsespcal.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2005.
- JARILLO, José Carlos; ECHEZARRAGA, Jon Martinez. *Estrategia internacional: más allá de la exportación*. Madrid: McGraw-Hill, 1991.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.8, n.1, p.23-32, Feb. 1977.
- \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, Bradford, v.7, n.4, p.11-24, Aug. 1990.
- JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish case. *Journal of Management Studies*, Oxford, v.12, n.3, p.305-322, May 1975.
- JONES, Marian V.; COVIELLO, Nicole E. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.36, n.3, p.284-303, Feb. 2005.

- LEONIDOU, L.C. Overcoming the limits of exporting research using the relation paradigm. *International Marketing Review*, Bradford, Inglaterra, v.20, n.2, p.129-141, Mar. 2003.
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.27, n.3, p.517-571, June 1996.
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S.; SAMIEE, S. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, Georgia, v.55, n.1, p.51-67, Jan. 2002.
- LIM, Jenn-Su *et al.* An empirical test of an export adoption model. *Management International Review*, Wiesbaden, Alemanha, v.3, n.11, p.51-62, Sept. 1991.
- MADSEN, T.K. Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings. *Advances in International Marketing*, Amsterdam, v.2, s/n, p.177-198, Apr. 1987.
- MARKWALD, Ricardo; PUGA, Fernando Pimentel. Focando a política de promoção de exportações. In: PINHEIRO, Armando Castelar *et al.* (Org.). *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. Cap.4, p.97-156.
- MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, Sussex, Inglaterra, v.13, n.S2 (special issue), p.99-118, Winter 1992.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2.ed. California: Sage, 1994. 338p.
- MOON, J.; LEE, H. On the internal correlates of export stage development: an empirical investigation in the Korean electronics industry. *International Marketing Review*, Bradford, Inglaterra, v.7, n.5, p.16-26, Oct. 1990.
- NEUMANN, Robert Walther; HEMAIS, Carlos A. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional? In: HEMAIS, Carlos A. *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. Cap.1, p.15-64.
- PERRY, Chad. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, Bradford, Inglaterra, v.32, n.9/10, p.785-802, Aug./Sept. 1998.
- PETERSEN, Bent *et al.* The role of knowledge in firms internationalization process: wherefrom and whereto? In: BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. (Org.) *Learning in the internalization process of firms*. Northampton: Edward Elgar, 2003. Cap.3, p.36-55.
- PINHEIRO, Armando Castelar. Encarando o desafio das exportações. In: PINHEIRO, Armando Castelar *et al.* (Org.). *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. Cap.1, p.5-26.
- RAGIN, Charles C. *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. California: University of California Press, 1987. 185p.
- RAO, T.R.; NAIDU, G.M. Are the stages of internationalization empirically supportable? *Journal of Global Marketing*, New York, v.6, n.1/2, p.47-70, June 1992.
- REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. *The trajectories of UK-owned operational divisions in Brazil*. 2001. Tese (Phd) – Lancaster University the Management School, The Department of Marketing, Lancaster.
- ROCHA, Angela *et al.* (Org.). *Gerência de exportação no Brasil*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988.
- ROCHA, Angela *et al.* O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70. In: ROCHA, Angela (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. Cap.3, p.63-84.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e operação em mercados internacionais. In: TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez (Org.). *Gestão internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006. v.1, p.7-38.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. Por que as empresas exportam? In: ROCHA, Angela da (Org.). *Gerência de exportação no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1988, v.1, p.87-111.
- ROCHA, Ângela; FREITAS, Yuri. Percepções de barreiras e desempenho de empresas exportadoras. In: HEMAIS, Carlos A. *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. Cap.5, p.147-174.
- VEN, Andrew H. van de. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, Sussex, Inglaterra, v.13, n.S1 (special issue), p.169-188, Summer 1992.
- WIEDERSHEIM-Paul *et al.* Pre-export activity: the first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.9, n.1, p.47-58, 1978.
- WORTZEL, Laurence H.; WORTZEL, Heidi V. Export marketing strategies for NIC and LDC-Based firms. *Columbia Journal of World Business*, p.51-60, Spring 1981.
- ZAHRA, Shaker A.; KORRI, Juha Santeri; YU, JiFeng. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, Columbia, v.14, n.2, p.129-146, Apr. 2005.
- ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, London, v.15, n.5, p.333-356, Oct. 1998.

## ABSTRACT

**Reviewing the research on exporting: the contribution of the trajectory approach**

This article aims to understand the dynamics of exporting behavior of Brazilian firms. This is because of the criticisms that have been addressed to the research on international behavior, namely no consistent conclusion has been suggested regarding the causes that model the continuity and evolution of the exporting behavior. Here, we argue that this lacunae is due to the deductive, cross-sectional approach that has been favored by international researchers. In contrast, we argue that the trajectory approach can shed some new light on the exporting behavior. Based on this theoretical standpoint, we carried out a comparative case study of two Brazilian shoemakers that have been exporting for over 20 years. We conclude that the continuity and development in the international arena was causally related to a set of causes that were subject to the temporal context. This is the major theoretical contribution of this article, that is to say, to discuss the nature of the causes that drive the continuity of international behavior.

**Keywords:** exporting, trajectory, internationalization, shoemakers, international behavior.

## RESUMEN

**Revisión de las investigaciones sobre exportación: la contribución del enfoque de las trayectorias**

En este trabajo se tiene como objetivo comprender la dinámica de inserción y desarrollo de empresas brasileñas en el mercado internacional por medio de exportaciones. Se justifica este estudio al observarse las críticas a las investigaciones sobre comportamiento internacional que no presentan conclusiones consistentes en cuanto a las causas que modelan la continuidad en las exportaciones y la evolución de ese comportamiento. Se argumenta que tal vacío tenga origen en el diseño metodológico que, tradicionalmente, se basó en el corte descriptivo y transversal de investigación, desprendiéndose de los análisis las dimensiones procesuales del comportamiento de internacionalización. En contraposición, se defiende que el abordaje de la trayectoria puede elucidar los movimientos que causan ese comportamiento. Con tal concepción, se presentan los casos de dos empresas del sector de calzado, que exportan desde hace más de veinte años. Se pudo constatar que la continuidad y la profundización en el mercado internacional están relacionadas con conjuntos causales que cambian a lo largo del tiempo. Por lo tanto, la principal contribución teórica de este estudio está en discutir la naturaleza de las causas que originan la continuidad del comportamiento internacional.

**Palabras clave:** trayectorias de exportación, internacionalización, industria del calzado, comportamiento internacional.

**Inspiração**

**A administração eficaz  
concretiza-se em ações,  
mas começa com idéias.**

*A Rausp está voltada à disseminação de pesquisas e idéias que agreguem valor ao trabalho de acadêmicos e praticantes de Administração.*

Para informações ligue (11) 3901-5922 ou 3818-4002  
e-mail: [rausp@usp.br](mailto:rausp@usp.br)

**Assine a Rausp**

[www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)