AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Condicionantes para Exportação no Setor Sucroenergético Brasileiro

Junielliny Cipriano Valois da Mota[1], André Gustavo Carvalho Machado[2] e Walter Fernando Araújo de Moraes[3]

Resumo: O objetivo deste artigo é analisar os condicionantes para a atividade exportadora no setor sucroenergético brasileiro. Sete condicionantes foram selecionados: localização, recursos tangíveis, recursos intangíveis, escolhas gerenciais, aprendizagem, agentes externos e contexto externo. A estratégia de pesquisa adotada foi o *survey*. A amostra não probabilística obtida foi de 84 questionários válidos, coletados entre novembro e dezembro de 2011. Na análise dos dados foram utilizadas medidas e técnicas de estatística descritiva. Evidenciou-se que elementos relacionados aos sete condicionantes selecionados influenciam a atividade exportadora no setor sucroenergético. Em relação à localização, destacam-se o ambiente natural, custos e acesso a insumos, mão de obra, transporte e instituições de apoio. Recursos agrícolas, industriais, financeiros e organizacionais, estilo de liderança, cultura organizacional, reputação, confiança dos agentes externos, redes de relacionamento e o conhecimento sobre o setor foram os principais recursos tangíveis e intangíveis. Nas escolhas gerenciais, destaca-se a atitude proativa diante da intenção de exportar. A análise da aprendizagem reiterou a qualificação do setor pesquisado para atuação no mercado estrangeiro. A ação dos agentes externos, tais como compradores e concorrentes, também é importante para a exportação. Sob a perspectiva do contexto externo, variações cambiais, políticas governamentais e a incerteza ambiental foram fatores determinantes.

Palavras-chaves: Exportação, setor sucroenergético, condicionantes.

Abstract: *This article aims to analyse the conditions for export activities in the Brazilian sugarcane industry. Seven determinants were selected: location, tangible resources, intangible resources, managerial choices, learning, external agents and external context. The research strategy used was the survey. The non-probability sample included 84 valid questionnaires that were collected between November and December 2011. Measures and descriptive statistical techniques were used for data analysis. It was evident that elements*

1. Professora Consultora Administrativa do INPER. E-mail: junielliny@gmail.com
2. Professor Associado da UFPB. E-mail: agcmachado@gmail.com
3. Professor Titular da UFPE. E-mail: walter.moraes@ufpe.br

related to the seven selected determinants may influence the export activity in the sugarcane industry. Regarding the location, it is noticeable to highlight factors such as the natural environment, costs and access to inputs, labor, transportation and support institutions. Agricultural, industrial, financial and organizational resources, leadership style, organizational culture, reputation, reliance on external agents, social networks and knowledge of the industry were the main tangible and intangible resources. In managerial choices, the proactive attitude of intention to export is the main factor. The analysis of learning determinant reiterated that the researched industry is qualified to operate in the foreign market. The action of external agents, such as buyers and competitors is also important for export operations. From the external context perspective, exchange rate, government policies and the environmental uncertainty were determining factors.

Key-words: *Export, sugarcane sector, determinants.*

Classificação JEL: F23, Q13.

1. Introdução

A rápida integração de países no comércio internacional reflete-se no incremento do Produto Interno Bruto (PIB) mundial de produtos exportados que já ultrapassou o da produção doméstica, o que vem se acentuando com o passar dos anos. Isto ocorre em decorrência dos avanços tecnológicos, sobretudo nas áreas de comunicação e transporte, o que estreita as fronteiras internacionais e acentua o desenvolvimento econômico dos países envolvidos nestas operações (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010).

O Brasil se destaca como grande produtor e exportador de produtos agrícolas no mundo. Apesar disto, atualmente, ainda existe um baixo grau de envolvimento internacional das empresas brasileiras, que, em geral (96%), adotam meios mais simples e objetivos para entrar no mercado externo, tais como a exportação direta ou indireta (BARCELLOS, 2010). Os derivados de cana-de-açúcar estão entre os produtos brasileiros mais exportados (MDIC, 2011a) e o país segue em primeiro lugar no ranking mundial de produção de açúcar e segundo na produção de etanol (USDA, 2011).

Os derivados de cana possuem importância estratégica na indústria mundial. No caso específico do açúcar, por exemplo, este é uma commodity do qual dependem, diretamente, as indústrias de alimentos e bebidas (NEVES e CONEJERO, 2010). Além disso, as pressões mundiais pela busca por fontes energéticas menos agressivas ao meio ambiente reiterados por acordos mundiais, como o Protocolo de Kyoto, por exemplo, coloca a cana-de-açúcar em destaque como uma fonte viável de energia limpa e renovável (MENEGUELLO e CASTRO, 2007). A cana-de-açúcar ainda se apresenta como uma excelente fonte bioenergética já que dela é possível extrair energia em todos os seus estágios produtivos, tornando inclusive algumas usinas autossuficientes em energia.

A despeito da sua expansão no país, marcada por duas fases distintas: Proálcool (entre 1975 e 1987) e crescimento da economia mundial, em particular a demanda por combustíveis renováveis (a partir do início do século corrente) (REGAZZINI e BACHA, 2012), o setor vem enfrentado uma das maiores crises da história, com fechamento de dezenas de usinas nos últimos anos. As raízes desta crise se situam, especialmente, no endividamento, na elevação dos custos de produção,

em fatores climáticos e na política governamental (BORDA, GOMES e REZENDE, 2014). Sob a perspectiva do comércio internacional, nos primeiros sete meses de 2014 as exportações de açúcar e etanol sofreram uma queda de 19,48% e 52%, respectivamente, em relação ao mesmo período do ano de 2013 (O SETOR..., 2014).

Neste cenário, estudos que tratam do nível de envolvimento das empresas com o comércio internacional (JOHANSON e WIDERSHEIN-PAUL, 1975) e das formas de internacionalização, tais como: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e subsidiárias (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008), vêm ganhando espaço no campo científico. Por sua vez, teorias e modelos teóricos têm sido elaborados para melhor compreensão do processo de internacionalização, quais sejam: Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966, 1979), Uppsala (JOHANSON e WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977), Escolha Adaptativa (LAM e WHITE, 1999), Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1988), Visão Baseada em Recursos (FAHY, 1996, 1998, 2002; DHANARAJ e BEAMISH, 2003; SHARMA e ERRAMILLI, 2004) e Diamante Competitivo (PORTER, 1989, 1991).

"Apesar de as teorias serem consideradas por alguns de seus autores incompatíveis entre si, percebe-se a interseção de alguns conceitos-chave" (KOVACS, MORAES e OLIVEIRA, 2007, p. 20), os quais foram, inicialmente, apresentados por Kovacs (2009) como condicionantes de internacionalização e são compreendidos, na presente pesquisa, como condicionantes para exportação. São eles: localização, recursos tangíveis e intangíveis, escolhas gerenciais, aprendizagem, agentes externos e contexto externo. Neste contexto, o objetivo deste artigo é analisar os condicionantes para a atividade exportadora no setor sucroenergético brasileiro.

O artigo está assim estruturado: inicialmente são apresentados e discutidos os condicionantes para exportação. Em seguida, são delineados os procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa. Logo depois, as conclusões e referências são expostas. Por fim, no apêndice, o questionário adotado para a coleta de dados é apresentado.

2. Fundamentação teórica

A seguir, são realizadas considerações a respeito das interações entre teorias de internacionalização e condicionantes para a exportação, conforme destacado na introdução.

2.1. Localização

A teoria do Ciclo de Vida (VERNON, 1966, 1979) remete ao conceito de localização quando cita a busca pela atuação em novas fronteiras em face da saturação do mercado local. De forma reativa, a firma vê-se forçada a buscar novos compradores em mercados diferentes dos de origem, ou àqueles com os quais ela já costuma comercializar.

Já a teoria de Uppsala (JOHANSON e WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977) remete à relação inversa entre a distância psíquica e a probabilidade de escolha do mercado de destino. Logo, ao alegar que quanto menor for a distância psíquica entre as nações, maior será a probabilidade de estas estabelecerem relações comerciais entre si, a escola Nórdica consolidou este critério como forma de seleção de mercados. A proximidade geográfica, econômica, cultural e linguística, por exemplo, entre países sul-americanos, de acordo com este pressuposto, facilitaria o processo de internacionalização entre eles.

O Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1988, 2001) parte do pressuposto de que a escolha pelo mercado-destino baseia-se, por exemplo, no monopólio sobre um mercado sem concorrência, na possibilidade de ser o *first-mover* daquele mercado, no estabelecimento de padrões de qualidade e no usufruto de incentivos governamentais (AMATUCCI, 2009). Levando em consideração a possibilidade de bons resultados em cada um destes fatores, analisa-se a viabilidade de obter vantagem em um novo mercado.

O ponto sobre a localização discutido no Modelo Diamante (PORTER, 1989, 1991, 1999) é que a vantagem competitiva é intrínseca ao local onde o mercado de origem está localizado, tendo em sua volta as indústrias correlatas e de apoio, as

condições de fatores, as condições de demanda, a estrutura e, por último, a rivalidade interna. De acordo com o modelo, esta localização, por si só, apresenta vantagem competitiva.

O modelo da Escolha Adaptativa (LAM e WHITE, 1999) considera a internacionalização como um desafio para as organizações imposto pelo ambiente, deste modo, decai sobre elas o dilema sobre a entrada imediata ou tardia no mercado internacional, resolvido através das escolhas gerenciais, envolvendo intensa mudança em sua estratégia e estrutura.

Sob o ponto de vista crítico, a localização se apresenta como o mais amplo condicionante da pesquisa, pois emerge de diversas teorias de internacionalização (DUNNING, 1980, 1988, 2001; JOHANSON e WINDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VALHNE, 1977; LAM e WHITE, 1999; PORTER, 1989, 1991, 1999; VERNON, 1966, 1979) e considera desde os aspectos comportamentais sobre as decisões de escolha da localização ideal até as implicações menos cognitivas, como as de cunho econômico.

2.2. Recursos tangíveis e intangíveis

Todas as teorias abordadas neste trabalho tratam em algum momento dos recursos tangíveis ou intangíveis da firma. No caso dos recursos tangíveis, são elas: o ciclo de vida do produto, o modelo diamante, o paradigma eclético e a RBV. É também possível perceber referências aos recursos intangíveis nas teorias de Uppsala, na Escolha Adaptativa, no Modelo Diamante, no Paradigma Eclético e na RBV (KOVACS, 2009).

Os recursos, segundo a teoria da RBV, quando bem administrados, representam fonte de vantagem competitiva. Deste modo, eles tornam-se agentes diferenciadores da firma perante suas concorrentes (PORTER, 1989, 1991; BARNEY, 2001; BARNEY e HESTERLY, 2007) devendo, portanto, ser valiosos, raros, difíceis de imitar e a eles deve ser dado suporte através da organização (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Recursos ultrapassados devem ser substituídos para que a firma consiga manter-se competitiva. Deste modo, a mera apropriação de um recurso (DUNNING, 1980) não é suficiente para determiná-lo como competitivo. É a partir da observância dos recursos e capacidades (GRANT, 1991), habilidades e competências (HYMER, 1960) que surgem as *core competences,* ou competências essenciais, que destacam a firma em cenário internacional como única ou pioneira na detenção e manutenção das mesmas (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Estas competências essenciais, bem como as vantagens estratégicas da firma, devem ser protegidas evitando que concorrentes oportunistas se apropriem delas (ARRUDA e ARRUDA, 1998).

A teoria do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966, 1979) traz à tona a ideia da substituição e transferência dos recursos tecnológicos tangíveis para outras firmas ou, no caso de recursos internacionalizados, para outras nações. A vantagem econômica é buscada nestas transações de obtenção ou substituição de recursos, conforme ressaltado pela teoria do paradigma eclético (DUNNING, 1980, 1988, 2001), ou seja, no momento de escolher novos mercados, devem ser levadas em conta as vantagens emergentes da localização, da propriedade e da internalização.

Estas características dos recursos, por sua vez, devem ainda ser complementadas pelo estabelecimento de redes de relacionamento que conduzam a legitimação de um processo de internacionalização sólido, onde a aprendizagem gradual e incremental auxilia a firma na medida em que a mesma se compromete com os seus mercados-destino (JOHANSON e WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). O modelo diamante (PORTER, 1989, 1991, 1999) acaba por defender que a fonte da vantagem competitiva sustentável também reside nos recursos tangíveis e intangíveis, ao reiterar a importância da influência das condições de fatores na estratégia adotada.

2.3. Escolhas gerenciais

Uma grande ênfase vem sendo atribuída aos estudos da aprendizagem gerencial em virtude da influência de processos tácitos ou cognitivos sobre o desempenho das organizações

(MINTZBERG, 2010) o que os liga diretamente ao processo de escolha e tomada de decisões.

A consideração das escolhas gerenciais como fontes importantes para o andamento dos processos de internacionalização surge a partir da necessidade da busca de novos mercados como forma de ampliar o ciclo de vida do produto (VERNON, 1966, 1979). No entanto, sabe-se que a racionalidade das decisões é limitada (SIMON, 1965), implicando maior dificuldade no estabelecimento de uma estratégia decisória livre de vieses comportamentais (ROBBINS, 2009).

Ademais, as escolhas gerenciais, às quais os executivos se submetem, os colocam em situações de dúvida, o que remete ao conceito de dilemas gerenciais da teoria da escolha adaptativa (LAM e WHITE, 1999). Tais dúvidas são dirimidas na medida em que a firma passa a adquirir maior conhecimento sobre os detalhes do processo de internacionalização e sobre o seu envolvimento com o mercado exterior, obtendo experiência incremental (JOHANSON e WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Logo, percebe-se o acúmulo de conhecimento fomentado pela necessidade de estabelecimento de um fluxo de escolhas e decisões por parte dos gerentes envolvidos no processo de internacionalização.

O conceito-chave das escolhas gerenciais pode ser percebido também nas ações que envolvem a tomada de decisões sobre a tríade OLI – Posse, Localização e Internalização (*Ownership, Localization, Internalization*) do paradigma eclético (DUNNING, 1980, 1988). Assim como para a escola de Uppsala, na teoria do paradigma eclético o reconhecimento do processo de internacionalização como composto por estágios (KOVACS, 2009) o coloca no conjunto dos estudos de onde emerge o conceito das escolhas gerenciais.

Assim, as escolhas gerenciais fazem parte do aspecto comportamental da internacionalização. O comportamento individual dos gestores, os seus estilos de liderança e os vieses criados neste contexto (ROBBINS, 2009) podem ter influências determinantes sobre os resultados do processo de busca por novos mercados ou de consolidação daqueles já conquistados.

2.4. Aprendizagem

Após a onda de estudos voltados para a abordagem dos recursos das firmas, a partir da década de 1990, surgiu a preocupação em aprofundar a abordagem do conhecimento nas organizações (OLIVEIRA-JUNIOR, 2007). Tal preocupação tem fundamento na necessidade de constante adaptação às demandas mercadológicas (CARVALHO, 1999) e a integração entre os níveis de aprendizagem individual e organizacional (ANTONACOPOULOU, 2006).

Este comprometimento com o conhecimento, no âmbito dos estudos sobre internacionalização, é perceptível na idéia de incrementalismo (HILAL e HEMAIS, 2003) e gradualidade da escola de Uppsala (JOHANSON e WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977), segundo a qual a firma internacionalizada adquire conhecimento sobre novos mercados na medida em que se envolve cada vez mais com os mesmos. Portanto, a escolha de um mercado, ou a opção pela manutenção de uma relação comercial com ele, não depende apenas da distância psíquica ou dos outros fatores levantados pelas teorias e já ressaltados anteriormente, mas também do nível de aprendizagem e de confiança adquirido pela firma em relação ao seu parceiro comercial ao longo deste processo.

No caso da RBV, as escolhas gerenciais sobre o processo de internacionalização pressupõem um prévio conhecimento sobre o mercado-alvo. Executivos atentam para a vantagem no estabelecimento ou manutenção das relações comerciais de acordo com as informações detidas sobre os mercados aos quais destinam seus produtos ou serviços. Ou seja, "o papel da informação, do conhecimento e da aprendizagem por meio da experiência direta são fatores importantes na modelagem das percepções sobre os riscos ao iniciarem, ou continuarem, a atividade de exportação" (KOVACS, 2009, p. 64).

A importância do conceito da aprendizagem surge do cenário globalizado de intensas e constantes mudanças mercadológicas (CARVALHO, 1999) que sugere o incrementalismo (HILAL e

HEMAIS, 2003) e a capacidade constante de adaptação como fatores-chave para a consolidação de uma firma ou setor em um mercado estrangeiro. O sentido da aprendizagem sugerido nos estudos sobre a internacionalização trata, fundamentalmente, do gradual ganho de conhecimento (JOHANSON e WINDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VALHNE, 1977) das organizações sobre os mercados explorados. Entretanto, não fica claro o modo como este conhecimento se perpetua e se consolida dentro da cultura e dos processos da firma. Ademais, o enfoque comportamental desta aprendizagem parece ser desprezado na literatura clássica, podendo ser alvo futuro de estudos mais específicos.

2.5. Agentes externos

Em virtude da grande importância econômica que os processos de internacionalização têm sobre a economia das nações (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010), agentes externos envolvem-se no processo diante do interesse em deter controle e fomentar ou aproveitar as vantagens inerentes a este processo. Há também aqueles que exercem influência no processo de entrada no mercado internacional. Deste modo, percebem-se duas origens para os agentes externos: na própria nação (agentes governamentais, agências reguladoras, tradings, entre outras) e em outros países (compradores de produtos, interessados em franquias ou *joint ventures*, concorrentes, entre outros).

Dentro do modelo diamante, as condições de demanda destacam-se como a "[...] raiz da vantagem nacional" (PORTER, 1989, p. 115). Por isso, a composição das necessidades do comprador, o tamanho da demanda e o seu padrão de crescimento são fatores considerados quando a decisão sobre a internacionalização surge de uma demanda externa. Mas, além delas, existe ainda a influência do governo relatada no diamante que pode promover ou frear a atividade exportadora por meio do estabelecimento de medidas econômicas.

É possível também perceber a presença do modelo do ciclo de vida (VERNON, 1966, 1979) neste conceito-chave, uma vez que este remete à influência da concorrência e da imposição de barreiras que levam à estagnação do processo de maturação ou crescimento da firma em um mercado estrangeiro, conduzindo-a novos mercados.

Os agentes externos podem exercer influência nos processos de internacionalização como fomentadores, assim como fontes de demanda. Mas, também, podem implicar barreiras para o seu desenvolvimento. Apesar das firmas não deterem controle direto sobre os agentes externos, entende-se que elas devem estar preparadas para enfrentar dificuldades ou estarem estruturalmente maduras e disponíveis para integrarem-se, rapidamente, às demandas internacionais. Em países emergentes, por exemplo, entende-se que a presença de agentes influenciadores que demandam produtos destes mercados é alta, em virtude de seus diferencias e peculiaridades. Por outro lado, as barreiras protecionistas impostas pelos mercados destino geram dificuldades, sobretudo para novos entrantes. Por isso, modelos que melhor expliquem esta relação deverão ser estudados com maior profundidade.

2.6. Contexto externo

Diante da influência que o ambiente externo exerce sobre as organizações, o contexto externo pode ser uma variável explicativa das relações do ambiente e do processo de internacionalização. Três teorias de internacionalização refletem a influência do contexto externo sobre o desempenho das firmas internacionalizadas, são elas: o ciclo de vida do produto, o modelo do diamante competitivo e a teoria de Uppsala.

O contexto externo emergiu como elemento explicativo para a relação de impacto entre os fatores naturais, políticos, legais e o acaso no desempenho exportador das firmas estudadas (MORAES *et al.*, 2011). Cavusgil e Zou (1994) também afirmam que as características do ambiente externo afetam diretamente o desempenho das organizações em contexto internacional. Uma das explicações para a existência desta relação é a fuga das turbulências dos países de origem

(VERNON, 1966, 1976; KHANA e PALEPU, 1999), como as barreiras protecionistas e tributárias, que motivam o processo de busca por novos mercados. O caminho inverso também pode ocorrer quando firmas identificam facilidades de inserção em novos mercados, como os incentivos fiscais, muito comuns na indústria automobilística, por exemplo (BUONO e FERRO, 2000).

Por outro lado, uma pesquisa (GONÇALVES e QUINTELA, 2005) demonstrou que as repetidas crises econômicas brasileiras exercem pouco efeito negativo sobre o desempenho das firmas. O mesmo se aplicou para a realidade americana. Vale ressaltar que como o estudo mencionado foi realizado em 2005, não abrangeu, portanto, a crise econômica dos EUA instalada em 2008.

Sob o aspecto cultural, deve-se considerar que costumes de determinadas regiões podem facilitar ou dificultar a inserção de produtos em mercados estrangeiros (JOHANSON e WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VALHNE, 1977). No contexto da tecnologia, a transferência de conhecimento tecnológico está representada na teoria do ciclo de vida (VERNON, 1966, 1979). A tecnologia torna-se fonte de diferencial competitivo, ao passo que oferece oportunidades de produzir mais eficientemente e reduzir custos operacionais.

Além destes fatores, os agentes naturais são importantes influenciadores na internacionalização. Porter (1989, 1991, 1999) ressalta o domínio que os agentes naturais têm sobre ambiente e que não estão sob o controle das organizações. No caso da produção agrícola, o exemplo da falta ou excesso de chuvas, claramente, explica como o desempenho neste setor pode ser prejudicado.

Portanto, o condicionante contexto externo não poderia deixar de ser levado em conta ao se tratar da exportação de produtos agrícolas, visto que o dinamismo ambiental exerce influência direta nas relações de comércio internacional.

3. Procedimentos metodológicos

O método adotado nesta pesquisa foi o *survey* (HAIR *et al.*, 2005). A população alvo da pesquisa foi constituída por empresas do setor sucroenergético brasileiro que exportam seus produtos. Assim, inicialmente, foi realizada uma consulta em bases de dados do MDIC e no portal Brazil4Export para identificar o número de empresas do setor, chegando-se ao total de 340 empresas do setor sucroenergético no Brasil. Em seguida, no intuito de identificar quais aquelas que exportavam seus produtos, foi realizada uma filtragem com este propósito, alcançando-se um total de 87 empresas.

Nos primeiros contatos, entretanto, duas empresas recusaram-se a responder à pesquisa e uma empresa foi utilizada para o pré-teste. Logo, a amostra foi delimitada em 84 empresas. Esta amostra, portanto, foi intencional, não probabilística (BABBIE, 2003) e determinada por conveniência (HAIR *et al.*, 2005). Das 84 empresas da amostra, por sua vez, 42,87% localizam-se na região Sudeste do país, 27,37% na região Nordeste, 19,05% na região Sul e 10,71% na região Centro-Oeste. São Paulo, Paraná e Alagoas foram os estados brasileiros com maior número de empresas pertencentes à amostra.

Os sujeitos desta pesquisa foram, preferencialmente, os responsáveis pelas atividades exportadoras em cada uma das empresas da amostra. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário (Apêndice 1), o qual foi elaborado em conjunto com os integrantes do Projeto "Fatores Condicionantes da Internacionalização e Desempenho Empresarial" financiado pelo CNPq entre os anos de 2010 a 2012. Como já destacado, este instrumento de coleta de dados passou, inicialmente, por um pré-teste. A fim de conferir agilidade ao processo de coleta de dados, este foi realizado por uma empresa de pesquisa que o fez por telefone. A presente pesquisa foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2011.

O instrumento de coleta de dados procurou refletir, a partir de uma escala ordinal do tipo *likert* de cinco pontos (COHEN e SILVA, 2002; PACE, BASSO e SILVA, 2003; HONÓRIO, 2009), o grau de concordância dos respondentes em relação às influências dos condicionantes para expor-

tação nas suas respectivas empresas. Em estudos sobre internacionalização, escalas *likert* são bastante utilizadas (WILKINSON e BROUTHERS, 2006; MOURA, 2008; ORTEGA, 2010). A escala considerou os seguintes graus de concordância: "discordo totalmente", "discordo parcialmente", "nem concordo, nem discordo", "concordo parcialmente" e "concordo totalmente".

No que tange aos dados perdidos, optou-se por utilizar os valores absolutos nas análises estatísticas, excluindo-se os valores perdidos, de acordo com o método *listwise* (PESTANA e GAGEIRO, 2003). Deste modo, foi possível analisar as proporções corretas para cada resposta.

Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva, com o auxílio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), onde foram aplicadas as técnicas estatísticas de verificação de confiabilidade e de análise descritiva. O uso da estatística descritiva é bastante disseminado em estudos deste porte, a exemplo de Kim (2007) sobre as estratégias de internacionalização e a sua relação com os agentes de exportação; Jorge Carneiro (2007), a respeito de desempenho e internacionalização, Machado e Scorsatto (2005), sobre os obstáculos enfrentados para exportar; e Garrido (2007) sobre a orientação para o mercado externo. Por fim, foram analisadas as frequências de cada resposta e os resultados foram comparados à luz do referencial teórico.

4. Resultados e discussões

Esta seção apresenta a análise dos resultados sobre as características dos condicionantes para exportação relacionados à localização, recursos tangíveis e intangíveis, escolhas gerenciais, aprendizagem, agentes externos e contexto externo no setor sucroenergético brasileiro.

4.1. Localização

O primeiro condicionante analisado foi o de localização e foi possível verificar as características relacionadas a custos e qualidade de insumos e transportes, qualificação de mão de obra, questões tecnológicas, entre outras que estão ligadas ao contexto de localização das firmas do setor pesquisado.

A primeira pergunta relativa a este condicionante referiu-se às características de imitabilidade do setor. Percebeu-se que 20,24% das firmas do setor sucroenergético brasileiro afirmaram concordar totalmente e 34,52% concordaram parcialmente com o fato de que elas imitam umas as outras. De acordo com o conceito de imitabilidade (BARNEY, 1986; BARNEY, 1991; BARNEY e HESTERLY, 2007), o fato de as empresas possuírem as mesmas características não as tornam valiosas diante de seus mercados, uma vez que não há destaque das suas estratégias ou produtos diante das demais.

Em um ambiente como este, a imitação que deveria forçar a constante inovação (BARNEY, 1986) se torna difícil. No entanto, sob o ponto de vista de Porter (1989), as semelhanças estratégicas entre estas empresas pode, em conjunto com outros fatores, representar vantagem competitiva para o setor, na medida em que elas legitimam padrões e facilitam o processo de aceitação dos produtos. A exportação de derivados de cana-de-açúcar pode estar relacionada a fatores de condição de demanda (PORTER, 1989).

No que diz respeito aos custos dos insumos, 48,19% dos respondentes concordaram parcialmente e 18,07% concordaram plenamente sobre a existência de vantagem competitiva sobre esta variável na região onde a firma está localizada. Sobre a qualidade dos insumos também predominam respostas positivas. Apenas 2,38% discordaram parcialmente e a mesma proporção discorda totalmente sobre a existência de um bom nível de qualidade dos insumos utilizados na indústria. O custo de transporte na região onde as firmas estão localizadas também aparece como vantagem competitiva para 55,42% que concordaram parcialmente e 18,07% que concordaram totalmente.

Uma vez que estas empresas, em sua maioria, encontram tais recursos onde estão instaladas, com qualidade e custos vantajosos, a região por si só também parece representar mais uma vanta-

gem competitiva para elas (PORTER, 1989, 1991, 1999).

Ainda sobre as vantagens da região, 15,48% das empresas entrevistadas concordaram totalmente que a mão de obra necessária está disponível nas localidades próximas de suas firmas. Outros 40,48% concordaram parcialmente sobre esta afirmativa. Estes dados corroboram os conceitos de vantagem competitiva de Porter (1989, 1991, 1999).

Os custos dos transportes também aparecem como vantagens para as empresas pesquisadas. 55,42% delas concordaram parcialmente e 18,07% concordaram plenamente sobre esta vantagem. Apenas 3,61% e 6,02% discordaram total e parcialmente, respectivamente.

De acordo com a CONAB (2007), a deficiência logística do setor agrícola brasileiro explica-se pelo fato de que a expansão do agronegócio ocorre em sentido geográfico contrário ao dos grandes centros de escoamento de produção. Mas, no caso da presente pesquisa, este não aparenta ser um problema específico do setor sucroenergético, já que a maioria dos respondentes afirma que os custos de transporte são vantagens da sua região.

Das empresas entrevistadas, 47,56% concordaram parcialmente e 14,63% concordaram totalmente que os compradores de seus produtos estão localizados em suas proximidades. Isto justificaria as respostas da pergunta anterior. O fato de o custo com o transporte, aparentemente, não ser um problema para as empresas pesquisadas poderia ser explicado pela proximidade dos seus compradores.

O ambiente natural local também foi alvo das perguntas sobre localização. Nenhum dos respondentes afirmou que a atividade da empresa fosse desfavorecida pelas condições do seu ambiente natural local, nem total nem parcialmente. Por outro lado, 85,54%, sendo 44,58% os que concordaram parcialmente e 40,96% os que concordaram totalmente, afirmaram que seu ambiente é favorável, corroborando, mais uma vez, Porter (1989, 1991, 1999). Por fim, 14,46% das respostas foram neutras.

A respeito da concorrência entre as empresas, 49,40% das respondentes concordaram parcialmente e 22,89% concordaram totalmente que não haja intensa competição entre os concorrentes do setor, o que pode ser explicado pela alta demanda por estes produtos. Enquanto agentes externos (VERNON, 1966, 1979), os concorrentes não afetam diretamente as estratégias das empresas, pois, de acordo com estes dados, é provável que não exista saturação do setor.

Por outro lado, a maioria das empresas também afirma que tanto a tecnologia de produção agrícola quanto a industrial pode ser obtida por novos concorrentes. A soma daquelas que concordam totalmente e parcialmente, para cada tipo de tecnologia, representou, respectivamente, 75% e 71,95%. Em conjunto com as respostas anteriores, este achado reitera que a concorrência não apresenta ameaça para as firmas, assim como a padronização e possibilidade de imitabilidade (BARNEY e HESTERLY, 2007) não representam problemas para o setor.

Por último, as empresas pesquisadas foram indagadas a respeito do favorecimento da atividade exportadora por órgãos de apoio na região em que se encontram. Entre as respostas, 60,5% ratificaram que há apoio de órgãos regionais para o desenvolvimento da atividade exportadora. Destas, 41,98% concordaram parcialmente e 18,52% concordaram totalmente. Das respondentes, 19,75% nem concordaram, nem discordaram, 8,64% discordaram parcialmente e 11,11% discordaram totalmente. A existência destes órgãos de apoio destacada pela maioria das empresas respondentes pode representar mais uma vantagem competitiva do setor (PORTER, 1989, 1991, 1999).

Logo, em consonância com os resultados de Kovacs (2009), também se percebeu na presente pesquisa a existência de integração dos diversos elementos constantes do Diamante da Vantagem Competitiva proposto por PORTER (1989, 1991, 1999).

4.2. Recursos tangíveis

O segundo condicionante pesquisado foi o dos recursos tangíveis, os quais se referem aos recursos agrícolas, industriais, financeiros e orga-

nizacionais das firmas do setor pesquisado. Estas questões também foram respondidas em escala de concordância.

A primeira indagação foi sobre a sustentabilidade da vantagem competitiva da tecnologia de produção agrícola. Neste caso, 45,24% das empresas afirmaram concordar parcialmente e 26,19% concordaram totalmente que suas tecnologias geram vantagem competitiva sustentável diante de seus concorrentes. A proporção das que afirmaram que esta vantagem também está presente na sua tecnologia de processo industrial foi de 68.58% da amostra, assim distribuídos: 44,58% concordaram parcialmente e 24,10% concordaram totalmente.

Barney e Hesterly (2007) destacam a tecnologia como um dos recursos que, quando raros e valiosos, podem alavancar a estratégia da empresa diante das concorrentes. No presente caso, apesar das afirmativas apontarem para a presença de vantagem competitiva em função destes recursos, questões anteriores, tais como a relacionada à imitabilidade no conceito-chave localização, apontam para o sentido contrário. Ou seja, a maioria das empresas concorda com o fato que existe imitabilidade no setor, mas, por outro lado, também reconhece que seus recursos tecnológicos são fonte de sua competitividade.

A maioria dos respondentes concordou que seus recursos financeiros representam vantagem competitiva sustentável diante de suas concorrentes. Tal dado é um indício de que pode haver estabilidade financeira. As estatísticas desse quesito foram: 42,17% concordaram totalmente e 39,76% concordaram parcialmente. As respostas de neutralidade ou discordância parcial representaram 14,46% e 2,41% da amostra, respectivamente. Neste caso, nenhuma resposta de total discordância foi registrada.

Os respondentes foram indagados sobre a da vantagem competitiva dos recursos organizacionais. Para a maioria deles, 78,57%, os seus recursos organizacionais representam essa vantagem diante de seus concorrentes, distribuídos da seguinte forma: 34,94% concordaram totalmente e 44,58% concordaram parcialmente. Estes resultados estão alinhados com os achados de diversos autores representativos da vertente da RBV, tais como: Fahy (1996, 1998), Dhanaraj e Beamish (2003), Sharma e Erramilli (2004) e Barney e Hesterly (2007). Apenas 2,41% discordaram parcialmente desta afirmativa e outros 18,07% tiveram opinião neutra. Assim como no quesito anterior, nenhum dos entrevistados afirmou discordar totalmente da afirmativa.

Portanto, em consonância com Porter (1989, 1991) e Dunning (1980), os dados evidenciaram que além de deterem recursos tangíveis, as empresas do setor conseguem torná-los fonte de vantagem competitiva sustentável.

4.3. Recursos intangíveis

O condicionante recursos intangíveis foi o terceiro analisado na pesquisa. As perguntas relacionadas a este condicionante procuraram identificar a opinião dos respondentes a respeito da existência de vantagem competitiva em relação ao estilo de liderança, à cultura organizacional, à reputação, à confiança dos agentes externos, às redes de relacionamento e ao conhecimento sobre a atividade exportadora das empresas do setor.

A opinião de 4,76% das respondentes é de que os seus respectivos estilos de liderança não têm relação com a vantagem competitiva das suas empresas, isto é, 3,57% discordaram totalmente e 1,19% discordaram parcialmente. Por outro lado, a maioria afirmou haver relação entre estes dois fatores, vez que 53,57% concordaram parcialmente e 19,05% concordaram totalmente. A reposta neutra foi a de 22,62% dos entrevistados. De acordo com Pettigrew (1987), a liderança é um processo determinante para a mudança incremental estratégica das firmas. A atividade exportadora pode ser interpretada como um processo de mudança organizacional e o papel da liderança neste contexto é integrar estas características na organização e usar estas informações de maneira estratégica.

A cultura organizacional é outro recurso intangível que pode contribuir para a vantagem

competitiva para as empresas (BARNEY, 1986; PETTIGREW, 1987). Entre as empresas pesquisadas, 77,11% afirmaram que existe esta relação, destas 53,01% concordaram parcialmente e 24,10% concordaram totalmente. 13,25% das empresas responderam nem concordar e nem discordar da afirmativa e 9,63% discordaram que haja geração de vantagem competitiva em função da cultura organizacional. Em complemento, a reputação da empresa, de acordo com os resultados, também aparenta representar vantagem competitiva para a maioria delas (79,77%), onde 40,48% concordaram parcialmente e 39,29% concordaram totalmente.

De acordo com 85,37% das empresas respondentes, também há geração de vantagem pela confiança dos agentes da empresa, pois 48,78% concordaram parcialmente e 36,59% concordaram plenamente com esta afirmação. 12,20%, por sua vez, nem concordaram nem discordaram da afirmativa e 2,44% discordaram parcialmente que a confiança dos agentes gerasse vantagem competitiva. Esta confiança está refletida na teoria de Johanson e Widershein-Paul (1975), de acordo com a qual a proximidade e confiança na relação com os agentes facilitam o processo de internacionalização da firma. Além deles, outros autores da vertente da RBV, tais como Wernerfelt (1984) e Barney (1986), alegam haver relação entre a confiança e a estratégia competitiva das firmas.

Redes de relacionamento (JOHANSON e WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VALHNE, 1977) também parecem representar vantagem sustentável para as empresas do setor, visto que 45,78% concordaram parcialmente e 30,12% concordaram plenamente com o fato de que as *networks* representassem vantagem competitiva para elas. Uma possível explicação para tal fato é que, aparentemente, estes relacionamentos são cultivados em prol do desenvolvimento do conjunto da indústria, corroborando, mais uma vez, Porter (1989).

Para 84,15% das empresas, o conhecimento relacionado à atividade exportadora influencia a vantagem competitiva sustentável. Afinal, 48,78% das empresas concordaram parcialmente, 35,37% concordaram inteiramente com esta proposição. Apenas 2,44% discordaram plenamente e 13,41% tiveram resposta neutra. Este resultado está relacionado ao conceito de aprendizagem da escola de Uppsala (JOHANSON e WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VALHNE, 1977), segundo a qual a aprendizagem e o conhecimento gradual remetem a um processo de internacionalização cada vez mais sólido. As empresas do setor, de acordo com os dados, reconhecem a importância competitiva do conhecimento sobre exportação em suas organizações.

Portanto, de acordo com os dados, os recursos intangíveis das firmas do setor aparentam contribuir para a vantagem competitiva. A consideração de seus recursos e capacidades (BARNEY e HESTERLY, 2007) aparenta ser algo presente nas estratégias das firmas pesquisadas.

4.4. Escolhas Gerenciais

Quanto às características referentes às escolhas gerenciais, as respostas apontam para evidências relacionadas ao perfil empreendedor e proativo das empresas, bem como para o zelo pelas ações inerentes ao desempenho das atividades internacionais.

A maioria das respostas destaca a entrada no mercado exterior como uma ação proativa e não reativa à concorrência. Ou seja, 41,67% das empresas discordaram totalmente da afirmação de que buscam exportar seus produtos apenas depois que seus concorrentes já o fizeram. No outro extremo da escala de concordância, apenas 4,76% afirmaram que só passaram a exportar seus produtos após a entrada da concorrência neste mercado.

Sobre a adaptação dos produtos às exigências externas, as respostas foram mais direcionadas para a confirmação da adequação destes para a venda em outros mercados, vez que 27,38% responderam que concordavam parcialmente e 28,57% concordavam totalmente com esta afirmativa. O comprometimento da maioria das firmas deste setor em relação à exportação também se traduz na dedicação de setores das empresas

exclusivos para o tratamento das questões ligadas a estas vendas. Do total de respondentes, 48,81% afirmaram concordar parcialmente e 33,33% afirmaram concordar totalmente sobre a existência de um departamento exclusivo para este fim. Os que nem concordaram, nem discordaram representaram 14,29% das respostas. Não houve resposta negativa para este quesito.

As respostas às três questões elaboradas apresentam consonância parcial com as premissas das escolhas gerenciais. A relação dos dilemas gerenciais (LAM e WHITE, 1999), da gradualidade na entrada em novos mercados e do prévio conhecimento (JOHANSON e WINDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977) sobre os mesmos, mencionados pelo arcabouço teórico, não ficou clara nas respostas. No entanto, percebe-se que há preocupação com o nível de profissionalismo com o qual a atividade de exportação é tratada. Neste sentido, o processo de aprendizagem gradual e incremental pode estar relacionado a tal fato.

4.5. Aprendizagem

No que concerne à aprendizagem, foram analisadas de que forma as firmas lidam com o aprendizado relacionado à experiência no mercado exterior.

A primeira afirmativa buscou avaliar a concordância dos respondentes face ao aprendizado por meio de tentativas e erros. A resposta neutra destacou-se entre as demais, com uma fatia de 26,19%. Da amostra, 13,10% discordaram totalmente e 21,43% discordaram parcialmente da afirmativa. 22,62% concordaram parcialmente e 16,67% dos respondentes concordaram totalmente.

A respeito das experiências passadas como fonte de aprendizado, as respostas predominantes foram aquelas relacionadas à concordância, ou seja, 39,29% das empresas concordaram parcialmente e outras 8,33% concordaram plenamente que suas experiências passadas influenciaram no seu aprendizado. No entanto, as respostas neutras também tiveram frequência elevada, correspondendo a um terço do total.

Mais da metade das empresas entrevistadas concordaram que a aprendizagem neste setor é um fenômeno que ocorre em conjunto com as empresas da mesma região. Estas respostas foram distribuídas da seguinte forma: 49,40% concordaram parcialmente e 20,48% que concordaram plenamente com a proposição. Este fato corrobora Kovacs (2009), a qual afirma que a aprendizagem pode ser considerada como um determinante para decisões futuras, pois permite a identificação de riscos e outros fatores relacionados ao fomento ou desistência quanto à atividade exportadora.

A ideia desta autora também está confirmada na questão que se refere ao aproveitamento deste aprendizado para a sua utilização em estratégias futuras. As respostas de concordância também são predominantes neste caso, vez que 39,76% concordaram parcialmente e 33,73% concordaram plenamente. Ou seja, as empresas valorizam as oportunidades de aprendizado e baseiam-se nelas para a construção de ações estratégicas futuras, conforme a teoria de Johanson e Widershein-Paul (1975) e Johanson e Valhne (1977).

Sobre a proatividade relacionada ao aprendizado, nenhuma das empresas respondeu que discordava plenamente desta relação. Por outro lado, 45,24% e 36,90% concordaram parcialmente e plenamente, respectivamente. Estas empresas afirmaram antecipar-se às situações ambientais e, deste modo, aprenderem proativamente.

Em complemento à resposta anterior, as empresas, em sua maioria, também confirmaram estar sempre em busca de novos aprendizados, seguindo a ideia do incrementalismo lógico (QUINN, 1978; HILAL e HEMAIS, 2003) e a aprendizagem experiencial ligada ao envolvimento progressivo com os mercados externos, como se evidencia no modelo de Uppsala (JOHANSON e WINDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e AHLNE, 1977). Neste quesito nenhuma empresa discordou totalmente e apenas 1,19% discordaram parcialmente. Outras 14,29% foram neutras e 36,90% e 47,62% concordaram parcial ou totalmente com a afirmativa, respectivamente.

4.6. Agentes externos

A análise dos agentes externos buscou identificar a relação da empresa com seus compradores, o oportunismo que permeia esta relação, bem como as características das redes de relacionamento nas quais a empresa está envolvida, e a influência dos seus agentes externos.

A maioria das empresas deste setor vai à busca dos seus compradores procurando novos mercados, mas sem obedecer aos conceitos da distância psíquica. As que responderam que não procuravam por seus compradores representaram 21,68% da amostra, sendo 8,43% as que discordaram plenamente e 13,25% aquelas que discordam parcialmente. O restante da amostra nem discorda, nem concorda com a afirmativa levantada.

Quando se trata da ação inversa, 18,07% e 60,24% delas, respectivamente, concordaram, parcial e totalmente, que são procuradas por seus compradores, enquanto que 4,82% discordaram parcialmente. Estes dados se complementam e reiteram o que Porter (1989) já destacava: as condições de demanda podem representar vantagem competitiva nacional. No caso destas *commodities* brasileiras, os dados mostram que existe demanda real por elas.

No entanto, estes resultados não mostram relação com a teoria do Ciclo de Vida de Vernon (1966; 1979), de acordo com a qual as barreiras impostas às empresas as conduzem a busca por novos mercados. O que ocorre no setor é a predominância da procura dos compradores pelas empresas, não o oposto.

O oportunismo também foi alvo de duas das perguntas sobre este condicionante. A atitude oportunista dos compradores é confirmada parcialmente por 49,40% dos entrevistados e totalmente por 26,51% deles. Proporção semelhante se repete em relação ao oportunismo dos intermediários, com 74,70% das respostas, sendo 54,22% as que concordaram parcialmente e 20,48% concordaram plenamente. Portanto, o oportunismo destacado por Dunning (1980, 1988, 2001) nas relações entre os participantes de processos comerciais está presente no setor sucroenergético, de acordo com as respostas da amostra pesquisada.

As redes de relacionamento com os compradores, as *networks*, aparentemente, compõem uma parte crucial no processo de exportação da maioria das firmas. Das empresas pesquisadas, 29,76% concordaram parcialmente e 29,76 concordaram plenamente que esta relação é importante. Assim como no caso da demanda pelas empresas, os resultados sobre as redes de relacionamento com os concorrentes também replicaram as mesmas características. Das empresas respondentes, quase 69,88% também concordaram, parcial e plenamente, que o relacionamento com os intermediários é imprescindível. Estes resultados estão em discordância com as evidências retratadas na pesquisa de Kim (2007), segundo a qual as empresas nem sempre possuem forte dependência de intermediários para exportar, visto que, na maioria das vezes, eles são utilizados apenas como estratégia de abertura para novos mercados.

A relação entre as empresas e agências do governo voltadas para esta indústria parece também crucial para a composição estratégica do setor. Da amostra, 44,58% concordaram parcialmente e 20,48% concordaram plenamente sobre a existência desta influência.

A maioria das empresas também afirma que os seus concorrentes exercem influência sobre as estratégias internacionais de suas firmas. Por fim, 45,78% dos respondentes concordaram parcialmente e 24,10% concordaram plenamente que os agentes externos que influenciaram suas atividades exportadoras estavam ou estiveram localizados no Brasil. Estas informações corroboram as pesquisas de Kim (2007) e Kovacs, Moraes e Oliveira (2009) a respeito da influência dos agentes externos nas organizações exportadoras.

4.7. Contexto externo

Nas questões relacionadas ao contexto externo foi analisada a relação da taxa de câmbio sobre a atividade exportadora, a influência das políticas governamentais, o impacto das mudanças e da incerteza do contexto externo, a distân-

cia psíquica e a influência do acaso nas estratégias de exportação sob o ponto de vista das empresas participantes da pesquisa.

Foi possível perceber, de acordo com a maioria das firmas entrevistadas, que 27,38% concordaram parcialmente e 36,90% as que concordaram plenamente que a taxa de câmbio influencia as atividades exportadoras das firmas, enquanto que 7,14% e 2,38%, respectivamente, discordaram parcial ou totalmente desta relação. Outros 26,19% nem concordaram nem discordaram desta afirmação. A influência das políticas governamentais para garantir a participação das empresas no mercado internacional é reconhecida por cerca de dois terços das empresas entrevistadas, corroborando os achados de Cavusgil e Zou (1994) e Moraes *et al*. (2011).

De acordo com a maioria das empresas, existe a percepção sobre o nível de incerteza em relação ao ambiente externo, o que não freia o bom desempenho do setor, conforme já destacado anteriormente. Destas, 42,86% concordaram parcialmente e 16,67% concordaram plenamente com esta afirmação.

A geração de mudanças estruturais devido às incertezas do mercado externo remete ao conceito de adaptação ressaltado por Lam e White (1999). No presente caso, percebe-se semelhança com a teoria mencionada, uma vez que 53,57% concordaram parcialmente e 13,10% concordaram plenamente sobre a existência de adaptações estruturais em função da sua estratégia de internacionalização.

Sobre as relações comerciais com outros países em face às diferenças culturais de idioma e práticas, as respostas foram mais dispersas. Os que discordaram total ou parcialmente desta relação representaram 14,29% e 7,14% das respostas, respectivamente. As respostas neutras representaram 22,62% da amostra. 41,67% e 14,29% concordaram parcialmente ou totalmente, respectivamente.

Apesar de boa parte das empresas afirmarem haver dificuldades relacionadas às distâncias psíquicas (JOHANSON e WINDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977) entre elas e os mercados de destino dos seus produtos, evidenciou-se que este fato não é impedimento para a exportação de açúcar e etanol para países que não possuem semelhanças de idioma, cultura e proximidade geográfica.

A respeito do acaso no ambiente local, um elevado número de empresas respondeu concordar parcial, 36,9%, ou totalmente, 10,41%, que ele prejudica as estratégias internacionais das firmas. De acordo com Moraes *et al.* (2011) e Cavusgil e Zou (1994), o acaso é uma das características do contexto externo que afeta diretamente o desempenho das firmas exportadoras. Portanto, neste quesito, o resultado corrobora as pesquisas mencionadas.

5. Conclusões

No que tange ao condicionante localização, as respostas construíram a imagem de um ambiente natural local favorável ao cultivo e beneficiamento da cana-de-açúcar, onde existem órgãos de apoio nas regiões próximas das firmas do setor, onde a mão-de-obra está disponível para contratação e onde há satisfação quanto à qualidade do transporte de escoamento de produção e dos insumos. Estas evidências estão em consonância com algumas teorias descritas neste trabalho como o Diamante Competitivo e o Ciclo de Vida, por exemplo.

Além disso, o ambiente natural local também se destaca como importante fator de geração de vantagem competitiva para as firmas deste setor. Por outro lado, apesar de não haver singularidade e exclusividade em suas tecnologias, não há evidências de desvantagem para as firmas pesquisadas do setor, uma vez que ficou claro haver cooperação entre as concorrentes. Isto se explica pela elevada demanda internacional pela produção de açúcar e etanol.

Há forte demanda para todos os produtores, deste modo, atenua-se a concorrência, ao passo que a cooperação para a criação de um setor mais forte é estimulada. A existência de grandes empresas, cooperativas, e órgãos de fomento

neste setor, tais como Cosan, Coplacana e Unica, é outra evidência de sua força. Estas particularidades do setor sucroenergético brasileiro lhes agregam valor e demonstram que é possível fomentar o mercado fortalecendo seus pilares. A importância destas *commodities* para a economia do país e a evidência de seu desempenho promissor, confere-lhe poder de barganha para angariar vantagens junto a órgãos governamentais, investidores e indústrias correlatas.

No que diz respeito aos recursos tangíveis, a capacidade de utilizar os recursos a favor da estratégia da organização parece estar presente no setor estudado, uma vez que as evidências apontam para a criação de vantagem competitiva destes recursos, em concordância com a teoria do Diamante Competitivo e com a RBV. A partir destes achados, o setor demonstra capacidade de manter a vantagem competitiva mesmo em face da possibilidade de replicação de seus recursos tecnológicos por terceiros. Tal fato coloca as empresas do setor em uma posição confortável, possibilitando-lhes espaço para concentrar seus esforços no aprimoramento de seus recursos e capacidades comerciais.

Quanto aos recursos intangíveis, as empresas pesquisadas do setor parecem valorizar a liderança e a cultura organizacional como pilares para a vantagem competitiva sustentável em consonância com algumas premissas da RBV. Os agentes de exportação, as redes de relacionamento e o conhecimento sobre o mercado exportador agregam valor às estratégias das firmas entrevistadas. Estas características apontam para uma visão mais voltada para o mercado e para o foco nos recursos intangíveis que geram vantagem comercial imediata.

Nas escolhas gerenciais, destaca-se a atitude proativa diante da intenção de exportar, inclusive adaptando seus produtos às exigências internacionais, em consonância com a teoria da Escolha Adaptativa. Este tipo de atitude confirma a ideia de que a exportação é uma atividade economicamente vantajosa e que as empresas do setor sucroalcooleiro brasileiro são capazes de modificar, inclusive, suas estruturas para atender a esta demanda. Esta flexibilidade pode ser aproveitada para moldar as estratégias do setor de acordo com as demandas recebidas.

O condicionante aprendizagem reiterou a qualificação destas empresas para atuarem no mercado estrangeiro. Elas conseguem utilizar os erros anteriores em prol da melhoria contínua do processo de internacionalização e agir proativamente em busca de novos conhecimentos para tal.

Os agentes externos aparecem como outro alvo das empresas do setor. Elas buscam tirar proveito destes agentes em prol de sua estratégia de exportação, agindo proativamente e utilizando o oportunismo e as redes de relacionamento ao seu favor. Apesar de as empresas serem procuradas pelos seus compradores, reiterando a ideia de que a demanda é alta para este mercado, elas ainda reconhecem que os seus concorrentes exercem influência sobre a sua estratégia internacional. Esta é mais uma característica que evidencia o fato de que elas estão atentas às mudanças de mercado que podem impactar nos seus negócios no curto, médio e longo prazos.

O último condicionante analisado foi o contexto externo. A despeito da consideração dos riscos relacionados às variações cambiais, a influência de políticas governamentais, entre outras ações que não estão sob o seu controle, as empresas deste setor não demonstram elevado nível de dependência do ambiente externo. Fica evidente a capacidade de mudança das estruturas internas e estratégias face às demandas de mercado. Mesmo as diferenças culturais e linguísticas, conforme reitera a teoria de Uppsala, não são capazes de frear o desenvolvimento internacional deste setor do agronegócio brasileiro.

6. Referências bibliográficas

AMATUCCI, M. Teorias de Negócios Internacionais e a Economia Brasileira – de 1850 a 2007. In: *Internacionalização de Empresas*: Teorias, Problemas e Casos. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 1, p. 5-58.

BABBIE, E. *Métodos de Pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

BARNEY, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, p. 791-800, 1986.

_____. Firm Resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. e HESTERLY, W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BORDA, J. C., GOMES, C. e REZENDE, F. Setor sucroalcooleiro enfrenta uma das maiores crises da história. *G1 – Jornal da Globo*. 22 jul. 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2014/07/setor-sucroalcooleiro-enfrenta-uma-das-maiores-crises-da-historia.html>. Acesso em: 13 out. 2014.

CARNEIRO, J. *Desempenho de Exportação de Empresas Brasileiras*: uma abordagem integrada. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007, 492 f.. Tese (Doutorado no Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - COPPEAD), CCJE, UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

CAVUSGIL, S. T. e ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1-21, jan. 1994.

_____., KNIGHT, G. e RIESENBERGER, J. R. *Negócios Internacionais*: estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

COHEN, M. e SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas de desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 2, Curitiba, 2002.

CONAB. *Corredores de Escoamento da Produção Agrícola*. 2007. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conabweb/download/nupin/Corredor_Escoamento%20BR163.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2012.

DHANARAJ, C. e BEAMISH, P. W. A resource-based approach to the study of export performance. *Jounal of Small Business Management*, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.

DUNNING, J. H. Towards an ecletic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1 p. 9-31, 1980.

_____. The Electric Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

_____. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

FAHY, J. Competitive Advantage in International Services: A Resource Based View. International. *Studies of Management and Organization*, v. 26, n. 2, p. 24-37, 1996.

_____. The role of resources in global competition. In: HOOLEY, G., LOVERIDGE, R. e WILSON, D. *Internacionalization*: process, context and markets. New York: MacMillan Press, p. 122-135, 1998.

_____. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, v. 11, p. 57-78, 2002.

_____. Orientação Para o Mercado Externo: o Refinamento de Uma Escala de Mensuração. *Revista de Administração de Empesas*, RAE, v. 47, n. 4, 2007.

HAIR, J. F., BABAIN, B., MONEY, A. H. e SAMOUEL, P. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HILAL, A. e HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

HITT, M. A., IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*, 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm – Four swedish cases. *The Journal of Management Studies*, p. 305-322, 1975.

_____. e VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, p. 23-32, 1977.

KIM, C. *Estratégias de Internacionalização de Empresas Exportadoras no Estado do Paraná e o Papel de Agentes de Exportação*. Dissertação (Mestrado em Administração). Curitiba: 2007.

KOVACS, E. P. *O processo de internacionalização das empresas do Nordeste*: proposição de um framework. Recife: UFPE, 2009, 394 f. Tese (Doutorado no Programa de Pós-graduação em Administração), CCSA, UFPE, Recife, 2009.

_____., MORAES, W. F. A. e OLIVEIRA, B. R. B. Redefinindo Conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *Revista de Gestão USP*, v. 14, São Paulo: 2007.

_____., MORAES, W. F. A. e OLIVEIRA, B. R. B. Lobos ou Cordeirinhos? A Influência dos Agentes Externos ao Longo da Trajetória de Internacionalização de Empresas Nordestinas. In: XXXIII Encontro da Anpad. *Anais...* São Paulo: Set. 2009.

LAM, L. W. e WHITE, L. P. An adaptative choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 7, n. 2, p. 105-134, 1999.

MACHADO, M. A. e SCORSATTO, R. Z. Obstáculos Enfrentados na Exportação: um Estudo de Caso de Exportadoras Gaúchas de Pedras Preciosas. In: Encontro da Anpad – XXIX Enanpad, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília, 2005.

MDIC. *Balança Comercial Brasileira Dez-Jan/2010*. Principais Produtos: Ordem decrescente de Valor: Acumulado e Mensal. jan. 2011a. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3129&refr=1161>. Acesso em: 29 out. 2011.

_____. *Cooperativas paulistas se tornam maiores exportadoras em 2011*, 2011b. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5&noticia=11049>. Acesso em: 28 out. 2012.

MENEGUELLO, L. A. e CASTRO, M. C. A. A. O protocolo de Kyoto e a geração de energia elétrica pela biomassade cana-de-açúcar como mecanismo de desenvolvimento limpo. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, v. 8, n. 1, p. 33-47, mar. 2007.

MORAES, W. F. A., OLIVEIRA, B. R. B. e KOVACS, E. P. Teorias de Internacionalização e Aplicação em Países Emergentes: uma análise crítica. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 1, n. 1, p. 221-242, jul./dez. 2006.

_____., OLIVEIRA, B. R. B., MACHADO, A. G. C., KOVACS, E. P. e SILVA, I. M. Análise do Processo de Formação de Estratégias Internacionais no Agronegócio Nordestino Brasileiro. In: Encontro de Estratégia da ANPAD - 3Es, 2011, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, 2011.

MOURA, M. L. C. *Características da firma estratégias de marketing internacional e desempenho exportador*: um survey com empresas mineiras de manufaturados. 2008, f. 110. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.

NEVES, M. F. e CONEJERO, M. A. *Estratégias para a cana no Brasil*: um negócio classe mundial. São Paulo: Atlas 2010.

O SETOR de açúcar e álcool não deve ser negligenciado. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 20 set. 2014. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-setor-de-acucar-e-alcool-nao-pode-ser-negligenciado-imp-,1563265>. Acesso em 13 out. 2014.

ORTEGA, M. J. R. Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities moderating roles. *Journal of Business Research*, v. 63, p. 1273-1281, 2010.

PACE, E. S. U., BASSO, L. F. C. e SILVA, M. A. Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov. 1987.

PORTER, M. E. *A Vantagem competitiva das nações*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Estratégia competitiva*: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. *Competição*: Estratégias Competitivas Essenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REGAZZINI, L. C. e BACHA, C. J. C. A Tributação no Setor Sucroenergético do Estado de São Paulo: anos de 2000 e 2008. *RESR*, v. 50, n. 4, p. 801-818, out./dez. 2012.

QUINN, J. B. Strategic change: logical instrumentalism. *Sloan Management Review*, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.

SHARMA, V. M. e ERRAMILLI, M. K. Resource Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004.

USDA. Sugar: World Markets and Trade. United States Department of Agriculture. *Foreign Agricultural Service*. 2011. 5p.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, p. 191-207, mai. 1966.

_____. The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, n. 4, p. 255-267, 1979.

WILKINSON, T. e BROUTHERS, L. E. Trade Promotion and SME's Export Performance. *International Business Review*, n. 15, p. 233-252, 2006.

Apêndice 1. Instrumento de coleta de dados

Condicionantes da Atividade Exportadora	Discordo totalmente (1)	Discordo parcialmente (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
1) Influências da LOCALIZAÇÃO para as atividades de exportação.					
a) As empresas do mesmo setor na região imitam umas as outras.					
b) Os custos dos insumos são considerados vantagens competitivas da região.					
c) A qualidade dos insumos é considerada vantagem da região.					
d) Os custos com transporte são considerados vantagens da região.					
e) A mão de obra qualificada à empresa é disponível na região.					
f) A empresa está/estava próxima da maioria de seus compradores.					
g) A atividade da empresa é favorecida pelo ambiente natural local.					
h) As empresas concorrentes no setor competem intensamente entre si.					
i) A tecnologia de produção agrícola da empresa pode ser obtida por novos concorrentes.					
j) A tecnologia de processo industrial da empresa pode ser obtida por novos concorrentes.					
k) A exportação da empresa é favorecida pela existência de órgãos de apoio na região.					
2) Influências de RECURSOS TANGÍVEIS para as atividades de exportação.					
a) A tecnologia de produção agrícola da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.					
b) A tecnologia de processo industrial da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.					
c) A situação financeira da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.					
d) Os recursos organizacionais da empresa geram vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.					
3) Influências de RECURSOS INTANGÍVEIS para as atividades de exportação.					
a) O estilo da liderança da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.					
b) A cultura organizacional da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.					
c) A reputação da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.					
d) A confiança dos agentes na empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.					
e) As redes de relacionamentos da empresa geram vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.					
f) O conhecimento sobre a atividade de exportação da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.					
4) Influências das ESCOLHAS GERENCIAIS para as atividades de exportação.					
a) A empresa só atua/atuava em novos países depois que os concorrentes o fazem/fizeram.					
b) A empresa adapta seus produtos para o mercado externo.					
c) A atividade de exportação na empresa é realizada por um setor específico.					

5) Influências de APRENDIZAGEM para as atividades de exportação.					
a) A empresa aprende por meio de tentativas e erros.					
b) As fontes de aprendizado da empresa são as experiências passadas.					
c) A empresa aprende as características do negócio junto com as demais empresas do setor na região.					
d) A empresa aprende com a ação presente e incorpora o aprendizado em suas estratégias futuras.					
e) A empresa antecipa-se às situações e aprende/aprendia de maneira pró-ativa.					
f) A empresa está sempre em busca de novos aprendizados.					
6) Influências de AGENTES EXTERNOS para as atividades de exportação.					
a) A empresa procura pelos compradores.					
b) A empresa é procurada pelos compradores.					
c) Os compradores atuam de maneira oportunista com a empresa e buscam/buscavam vantagens.					
d) Os intermediários atuam de maneira oportunista com a empresa e buscam/buscavam vantagens.					
e) As redes de relacionamento com os compradores são imprescindíveis.					
f) As redes de relacionamento com os intermediários são imprescindíveis.					
g) O relacionamento com os órgãos governamentais é decisivo para a definição da estratégia internacional.					
h) Os concorrentes do setor exercem influências na estratégia internacional.					
i) Os agentes externos que influenciam/influenciavam a empresa estão/estavam localizados no Brasil.					
7) Influências de CONTEXTO EXTERNO para as atividades de exportação.					
a) A taxa de câmbio favorece as exportações da empresa.					
b) Políticas governamentais são adequadas para garantir a participação da empresa no mercado internacional.					
c) O contexto externo gera mudanças significativas na estrutura organizacional da empresa.					
d) O nível da incerteza no ambiente externo da empresa é elevado.					
e) A empresa tem dificuldades para se relacionar em outros países devido à diferença de idioma, cultura e práticas.					
f) O acaso no ambiente local prejudica a estratégia internacional.					