

## **O Processo de Internacionalização de uma Empresa Brasileira de Artigos Esportivos: uma experiência no mercado alemão**

*Mário Cesar Barreto Moraes<sup>1</sup>  
Graziela Dias Alperstedt<sup>2</sup>  
Lilian Silvestre Laranjeira<sup>3</sup>*

### **Resumo**

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo compreender o processo de internacionalização da Mormaii Indústria e Comércio, Importação e Exportação de Artigos Esportivos Ltda., entre os anos 1987 e 2005. A pesquisa qualitativa apoia-se na técnica do estudo de caso longitudinal. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes da organização no Brasil, com o dirigente da empresa parceira na Alemanha e com os dirigentes de três empresas concorrentes presentes na feira Internacional ISPO Winter 2006. Já os dados secundários foram provenientes de base documental científica, da própria empresa e da mídia digital. Após coletados, os dados foram analisados quanto ao seu conteúdo e significado. Os dados revelaram que o processo de internacionalização da organização se deu inicialmente de acordo com o modelo de Uppsala. Posteriormente, o processo apresenta características do modelo de inovação e a partir disso foram identificadas três fases consolidadas de internacionalização vivenciadas pela organização. As duas primeiras foram emergentes, enquanto que a última fase ocorreu a partir de um processo sistemático e deliberado de atividades de expansão internacional.

**Palavras-chave:** Processo de Internacionalização. U-Model. I-Model.

---

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Mestrado Profissional em Administração. Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas - ESAG/UDESC. Endereço: Av. Madre Benvenuta, 2037, Itacorubi, CEP 88035-001 - Florianópolis, SC. E-mail: mcbmstrategos@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Professora do Mestrado Profissional em Administração. Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas - ESAG/UDESC. Endereço: Rua Madre Benvenuta, 2037, Itacorubi, CEP 88035-001 - Florianópolis SC. E-mail: mcbmstrategos@gmail.com.

<sup>3</sup> Mestrado Profissional em Administração. Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas - ESAG/UDESC. Endereço: Rua Madre Benvenuta, 2037, Itacorubi, CEP 88035-001 - Florianópolis SC. E-mail: mcbmstrategos@gmail.com Artigo recebido em: 16/04/2009. Aceito em: 25/11/2009. Membro do Corpo Editorial Científico responsável pelo processo editorial: Gilberto de Oliveira Moritz.

## I Introdução

O comércio internacional é uma prática de negócios secular, que remonta ao tempo feudal, no qual foi potencializado com os descobrimentos marítimos pelo mercantilismo no Século XVI. Nesse sentido, o desenvolvimento do comércio internacional acompanhou a evolução da civilização humana, aperfeiçoando as atividades de trocas até chegar à complexidade do comércio atual.

No mercantilismo uma das atividades era manter as exportações sempre maiores do que as importações para assegurar uma balança comercial positiva. As importações deviam vir preferencialmente de lugares distantes, de modo a não enriquecer países vizinhos, bem como negociantes rivais (STRATHERN, 2000).

No decorrer dos anos seguintes, a Revolução Industrial veio reconfigurar e impulsionar a economia mundial juntamente com a contribuição de renomados pensadores que deixaram sua marca ao longo da história. Dentre esses autores estão Adam Smith, com sua visão de livre mercado, e David Ricardo, com a teoria das vantagens comparativas. Esta última teoria é aplicada às condições mais complexas da economia mundial de hoje. Sua aplicação consiste em situações que envolvam mais de dois países e também para comércio que envolva mais de dois produtos (STRATHERN, 2000).

A interdependência entre países, entretanto, é compreendida de forma mais proeminente nos anos pertencentes à última década do Século XX. Nesse momento cresceu entre empresários e demais indivíduos da sociedade a percepção de que a interrelação dos países era uma necessidade para comportar as crescentes mudanças nos campos tecnológico, social, político e cultural.

A participação no comércio internacional pelo Brasil vem a tomar corpo nos anos 90, durante o governo Collor, quando houve uma abertura do mercado financeiro mundial à emissão de títulos originários de países com interrupções no pagamento de suas dívidas externas nos anos 80. Isso ocorreu em decorrência do afrouxamento das condições de crédito e forte redução das taxas de juros dos países desenvolvidos. A atração de investimentos iniciou o desenvolvimento de infraestrutura e tecnologia.

Mesmo diante dessa iniciativa de abertura ao comércio internacional, há o fato de a economia encontrar-se ainda fechada à globalização. Segundo Paduan (2005), o Brasil possui barreiras comerciais das mais altas e não conta com nenhum acordo de livre comércio para valer.

A participação do Brasil no cenário internacional de exportações deixa a desejar em comparação aos outros países, pois apenas representa 1,13% (BACEN, 2006). Em Santa Catarina, do volume total de exportações em 2004, segundo dados da FIESC, dentre outros produtos, 16% foram decorrentes dos setores de alimentos e bebidas, 15% de madeira, 15% de móveis e indústrias diversas, 9% máquinas e equipamentos e 9% vestuário e acessórios.

As empresas brasileiras, segundo Rocha e Christensen (2002), se deparam com vários obstáculos quando o objetivo é internacionalizar. Além de questões relativas à tecnologia, qualidade do produto, mão de obra, transportes e distância física dos mercados, boa parte das empresas enfrenta a insuficiência de recursos financeiros, baixa competitividade de preços, barreiras institucionais (com legislação complexa, falta de acordos e procedimentos demasiadamente burocráticos) e falta de orientação para o mercado externo.

Por outro lado, ainda há um fator que contribui para diminuir a expansão internacional. Na ótica de alguns empresários, focar no mercado doméstico parece por vezes já ser suficiente. O mercado interno é bastante expressivo se comparado com mercados de outros países com menor população. Entretanto, olhar para o exterior como fonte de novas oportunidades é algo que precisa ser estimulado para que as empresas brasileiras se tornem mais competitivas, permitindo assim que seus processos, produtos e serviços apresentem acréscimos de melhorias.

Sob tal entendimento, com o propósito de ampliar os conhecimentos sobre internacionalização de organizações, esta pesquisa se propôs a estudar o processo de internacionalização de uma empresa brasileira de artigos para a prática do surfe, entre os anos 1987 e 2005 no mercado alemão. Apesar de centrada no mercado da Alemanha, a pesquisa revela informações do que acontece em outros países, particularmente, na Europa. Vale destacar que tais dados contribuem com a análise do processo de internacionalização, pelo aporte de particularidades nacionais, especialmente aquelas de natureza cultural, extraídas da coleta de dados no próprio mercado da Alemanha.

## 2 Fundamentos Teóricos

### 2.1 O Processo de Internacionalização de Empresas

Muitos pesquisadores vêm buscando desvendar o movimento de expansão internacional de empresas em função de distintos fatores, tais como: competitividade, representatividade da firma para a indústria, proximidade cultural e ou geográfica, dentre outros.

Um ponto convergente observado entre os autores está em compreender a internacionalização de uma entidade organizacional como parte de um processo, algo que envolve diferentes fases de mudanças em um *continuum* – desde o começo até o término de um determinado evento (DE VEM; POOLE; SCOTT, 1995). Assim sendo, de acordo com Calof e Beamish (1995, p. 116) a internacionalização de empresas é “um processo de adaptação das operações de uma empresa (estratégia, estrutura, recursos, dentre outros fatores) aos ambientes internacionais” (tradução livre).

Os primeiros estudos sobre internacionalização do Brasil, realizados pela Fundação Dom Cabral em décadas anteriores a 1980, compreendiam como internacionalização somente as ações que pressupunham a presença física da empresa no exterior. Esses pesquisadores não consideravam o processo como um todo, que pode ser mais abrangente, como descrevem Johanson e Vahlne (1977).

Andersen (1993) classifica as teorias que descrevem o processo de expansão internacional entre dois arcabouços teóricos: o *U-Model* denominado *Modelo de Internacionalização de Uppsala*, no qual o processo de internacionalização se dá em forma de ciclos causais e ênfase na teoria do conhecimento; e o *I-Model* que é decorrente de autores que, inspirados no modelo anterior, consideraram o processo de internacionalização mais eficiente e inovador quando ele advém de uma sequência de passos planejados e deliberados. Dentre esses autores, Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980) Czinkota et al. (2004) e Reid (1981) percebem o processo de internacionalização como produto de uma análise racional e não somente em face do acúmulo de conhecimento e experiência acerca do mercado.

O *U-Model* provém dos pioneiros estudos da Escola de Uppsala na Suécia, tais estudos foram desenvolvidos principalmente por Johanson e Valne no final da década de 70. A partir dos estudos, percebeu-se que a internacionalização de empresas é o produto de uma série de decisões

incrementais, sustentados pela teoria do crescimento da firma de Edith Penrose (HEMAIS; HILAL, 2002).

Desse modo, de acordo com Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização foca na aquisição, integração e uso de conhecimento de forma sequencial sobre os mercados externos e operações, ampliando assim o grau de comprometimento da firma em seus mercados externos. Isso significa que, quanto melhor for o conhecimento acerca do mercado, mais valiosos serão os recursos e mais forte será o comprometimento da empresa com esse mercado. Portanto, conhecimento e comprometimento compõem os elementos-chave para a internacionalização de empresas sob a ótica de Johanson e Vahlne (1977). Segundo esses autores, a definição de conhecimento é subdividida entre experimental, geral e específico do mercado.

Nesse sentido, o modelo dinâmico de Uppsala expressa, por conseguinte, que as operações de internacionalização ocorrem passo a passo (de forma incremental) em face da aquisição gradativa de conhecimento e comprometimento. Tal processo de internacionalização começa sem atividades regulares de exportação, depois via agentes independentes, posteriormente estabelecendo-se uma subsidiária de vendas no país destino e eventualmente iniciando-se a produção no país exterior. A dinâmica desse processo de internacionalização é propiciada de modo incremental, à medida que as barreiras psicológicas são superadas com ganhos de conhecimento e comprometimento.

Já o I-Model reúne autores como Czinkota et al. (2004) e Reid (1981), bem como Yip Biscarri e Monti (2000). Todos consideram o processo de internacionalização por meio de sequência de estágios, no qual Czinkota et al. (2004) e Reid (1981) descrevem os possíveis modos de entrada no exterior, conforme anteriormente apresentado.

De acordo com Czinkota et al. (2004), seu modelo de internacionalização auxilia as empresas a encontrarem o seu estágio de internacionalização vigente, assim como as mudanças para continuar o progresso. O modelo envolve na primeira fase os elementos: estímulos internos e externos, informação, experiência e percepção, agentes de mudança internos e externos. Na fase seguinte: atividades referentes a informações, mecanismos, comunicação, esforço de vendas, serviço, entrega e regulamentos. Após a firma integrar e avaliar esses elementos, há a terceira fase: exportação, que pode ocorrer por acordo, interesse, experimentação, avaliação ou

adaptação. Mediante bom desempenho nas exportações, a firma parte para a quarta fase: o licenciamento, a franquia ou as alternativas estratégicas.

Czinkota et al. (2004) advoga que ao seguir esse modelo, em longo prazo, as firmas se familiarizarão com o mercado internacional, assim como com a expansão no mercado doméstico, acarretando na diminuição de riscos e sucesso na obtenção de retornos. Porém, em curto prazo, os dirigentes organizacionais podem enfrentar situações imprevistas e quiçá inaceitáveis como a diminuição dos retornos. Diante dessa situação, algumas organizações adotam como medida o fenômeno de regresso da internacionalização, que acontece quando a firma retrai suas vendas internacionais ou retira seus produtos do mercado internacional (CALOF; BEAMISH, 1995).

No modelo sugerido por Kraus (2000), voltado à internacionalização de empresas brasileiras, também é considerado o retrocesso nos estágios de internacionalização quando a firma não está totalmente comprometida com sua expansão internacional. De Ven, Poole e Scott (1995) consideram também os caminhos de regressos da firma como componentes do processo de desenvolvimento de uma entidade, como forma de declínio, ou caminho patológico, ou círculo vicioso de burocracia.

Kraus (2000) define que, no caso das empresas exportadoras brasileiras analisadas, as etapas iniciais de internacionalização (não-exportadora, pré-exportadora e exportadora irregular) compreendem o período de suscetíveis retrocessos. Os motivos identificados para tal situação foram o baixo nível de comprometimento com o mercado exterior e a percepção de maior atratividade no mercado doméstico. A descontinuidade no processo de internacionalização uma vez propiciado é visto por Czinkota et al. (2004) como algo a ser evitado em razão de o processo de internacionalização naturalmente implicar envolvimento de longo prazo da firma para com seu mercado destino.

Ao desenvolver seu modelo, Kraus (2000) identificou um perigo enfrentado pelas empresas exportadoras brasileiras, chamado de “armadilha da globalização”. Esse termo foi designado para aquelas firmas brasileiras que, no intuito de acelerar seu processo de internacionalização, acabam se tornando dependentes dos agentes intermediários, deixando de explorar o real potencial de seus negócios.

Reid (1981) por sua vez, relaciona fatores comportamentais a cada estágio do processo de internacionalização. Seu modelo é constituído por uma hierarquia de cinco estágios que consistem em (1) consciência sobre expor-



tação, (2) intenção de exportar, (3) experimentação, (4) avaliação e (5) aceitação. Embora o processo seja concebido como uma sequência de estágios cronológicos, Reid (1981) admite que alguns desses estágios podem ocorrer simultaneamente.

Na mesma linha dos autores seguidores ao modelo de Uppsala, Yip Biscarri e Monti (2000) também apresentam um modelo de internacionalização para a compreensão do movimento de expansão de empresas, denominado – *the way station model*. Ao aplicar esse modelo em 68 médias empresas internacionais americanas, os autores diagnosticaram haver melhor *performance* de internacionalização por parte das organizações que utilizaram uma abordagem sistemática de sequência de estágios. Além disso, esses autores verificaram que se uma empresa inicia o processo de internacionalização dentro de um enfoque não-sistemático, em algum momento ela sentirá a necessidade de mudar para um modelo mais sistemático. A identificação da ocasião de efetuar essa mudança partirá dos sinais de sucesso e falhas da organização em seu processo de internacionalização.

A abordagem sistemática de Yip Biscarri e Monti (2000) envolve o uso de seis diferentes estágios: (1) motivação e planejamento estratégico, (2) pesquisa de mercado, (3) seleção de mercado, (4) seleção de modo de entrada, (5) planejamento de contingências e problemas, (6) estratégia de comprometimento pós-entrada.

O processo de internacionalização de empresas requer uma série de requerimentos, ou adaptações estratégicas, incluindo a estrutura organizacional, o marketing, o produto e assim por diante, conforme salienta a literatura especializada. A contribuição de cada autor analisado reside no fato de que eles trouxeram novas reflexões em torno do tema *internacionalização de empresas*, ao refutar determinados preceitos emitidos pelos modelos anteriores, no sentido de aprimorar o entendimento desse processo.

Contudo, novos e relevantes estudos provenientes de avaliações anteriormente efetuadas e confrontadas em um mecanismo de realimentação trouxeram contribuições para a formulação de novas teorias. Assim como todo processo científico, as críticas aos modelos de internacionalização sugerem exatamente essa reflexão para a elaboração de novas propostas teóricas.

De acordo com Hemais e Hilal (2002), há um grupo de autores que criticam fundamentalmente os pressupostos do *U-model*. Dentre as críticas está a falta de atenção do *U-model* quanto aos modos de entrada fusões e

aquisições, franquias e licenciamento. O modelo dinâmico de Uppsala aborda somente exportações esporádicas, agente exportador e as subsidiárias de vendas e produção. Além disso, é apontado que o modelo não deveria ser aplicado a firmas e indústrias que operassem em mercados altamente internacionalizados. Nesses casos, advoga-se que desenvolver medidas redutoras a distância psicológica não seriam suficientes. Os próprios mercados possuem forças competitivas ou outras variáveis que fazem prevalecer os modelos mais deliberados de expansão internacional.

Em termos estratégicos, a diminuição da distância psicológica do *U-model* também não poderia explicar a acelerada entrada de empresas em mercados distantes.

Uma vez que as firmas estão cada vez mais expostas à concorrência global, pode-se afirmar que a concorrência em um mercado tem efeito em outros mercados (HEMAIS; HILAL, 2002, p. 29).

Ainda com relação ao modelo *U-model*, Andersen (1993) afirma que não foram apresentadas condições iniciais de internacionalização. Esse modelo não explica o porquê e nem como o processo se inicia, tampouco as consequências e os tipos de organizações que são analisadas. Além disso, os autores não discutem fatores que podem influenciar no processo, e a relação entre os estágios é considerada vaga. Hemais e Hilal (2002) acrescentam que uma das dificuldades desse modelo se refere à difícil percepção de rompimento de uma fase e início da outra.

Reid (1981) também critica alguns modelos de processo de internacionalização por ele analisados, o que inclui também o *U-Model*. Primeiramente para esse autor, nesses modelos de internacionalização não há distinção entre a expansão internacional efetuada por pequenas e grandes empresas. Para Reid (1981) essa diferença é considerada importante, pois o comportamento de entrada exterior é provável de ser mais estruturalmente determinado pelas grandes empresas.

O segundo problema é de ordem metodológica, pois embora a maioria dos estudos faça menção à tomada de decisão, ela está basicamente focada em experiências de comportamentos passados.

Outra ressalva de Andersen (1993) corresponde ao caráter prescritivo que os modelos de internacionalização possam parecer. Os modelos de pro-



cessos de internacionalização, para esse autor, representam um potencial modo de explicar os estágios iniciais de entrada em mercados internacionais. Ele indica que o comportamento das empresas no cenário internacional deve ser concebido por diferentes métodos, suscetíveis a refinamentos e elaborações a partir de novos estudos de caso.

Não obstante, referente aos modelos I-model, Andersen (1993) afirma que embora alguns autores tenham tentado explicar mais especificamente cada estágio, há a dificuldade de delimitar os estágios. E ainda, que a relação entre os estágios se dá basicamente por argumentos intuitivos.

Kraus (2000) defende o ponto de vista de Andersen (1993) a par do entendimento de que os modelos de internacionalização foram desenvolvidos sob realidades distintas de negócios e, portanto, inadequadas para explicar a realidade brasileira.

Por outro lado, de acordo com Seifriz (2002), ao aplicar o modelo de Kraus para a compreensão do processo de internacionalização de uma empresa catarinense, foi percebido como possível, sim, pular algumas etapas desse modelo proposto. Isso leva a crer que cada organização é provida de diferentes aspectos, restringindo assim a formulação de generalizações.

O que se pode observar neste caso vai ao encontro da afirmação de Sacramento, Almeida e Silva (2002, p. 221) sobre sua análise multicaseos, no que diz respeito à veracidade das teorias de internacionalização:

Nenhuma teoria parece ser capaz de explicar todos os aspectos da internacionalização para todas as empresas, mas [...] como as empresas se movem no processo de internacionalização, particularmente durante os primeiros passos deste processo.

Dessa forma, observa-se como plausível a aplicação de mais de uma perspectiva de análise do processo de internacionalização de empresas, de acordo com as abordagens estratégicas da organização em questão.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A presente pesquisa teve como proposta realizar um estudo de caso com perspectiva de avaliação longitudinal, conferindo o entendimento do

fenômeno como um todo, na sua complexidade (YIN, 1994). O estudo longitudinal, de acordo com Miller e Friesen (1982), tem o intuito de recuperar as informações sobre as mudanças de tamanho, gestão, estratégia de produto e mercado, competição e outros detalhes obtidos em razão das decisões-chave. Para Pettigrew (1987), a abordagem longitudinal busca estudar um fenômeno de modo histórico, contextual e processual. Ele considera a sequência interdependente de ações e eventos para explicar as origens, a continuação e o resultado de um acontecimento.

A pesquisa adotou abordagem qualitativa por ser uma forma adequada de compreender a natureza de um fenômeno social. Ao mesmo tempo, foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva, tendo em vista o objetivo de aumentar o conhecimento sobre o fenômeno - tipo exploratório, e por permitir descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade - tipo descritivo (TRIVIÑOS, 1992).

A coleta de dados foi marcada por duas etapas: a primeira caracterizada pela busca de dados secundários e a segunda na qual foram extraídos os dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas e observação. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes da organização no Brasil, com o dirigente da empresa parceira na Alemanha, com os dirigentes de três empresas concorrentes presentes na feira Internacional ISPO Winter 2006 e com o CEO de uma empresa de esportes de inverno na Áustria. Destaca-se, também, a coleta de dados por meio de observação não-participante na Feira ISPO Winter 2006 em fevereiro de 2006.

Primeiramente, foram coletados dados na sede da organização em Garopaba, Santa Catarina, junto à Diretoria Jurídica e ao fundador da organização. A coleta seguinte foi proporcionada na sede da empresa Fashion Mile em Munique, na qual o diretor da unidade distribuidora relatou sua percepção acerca do processo de internacionalização da Mormaii, conduzida com o aporte de um roteiro de perguntas. Por indicação do Diretor da Fashion Mile, teve-se a oportunidade de participar da maior feira de esportes da Europa – a ISPO Winter, realizada também em Munique. Nesse evento, por meio de observação não-participante, foi possível realizar anotações e documentação fotográfica, a fim de descrever o campo à medida que os eventos ocorriam naturalmente (FLICK, 2004). Além disso, na ISPO Winter 2006 foi possível efetuar entrevistas semiestruturadas com os dirigentes de três empresas concorrentes internacionais da Mormaii (Quiksilver, Billabong e Rip

Curl). Outra oportunidade de entrevista foi efetuada na sede da empresa de esportes de inverno, Atomic, em Altenmarkt, Áustria. Lá, a entrevista realizada teve a intenção de compreender o âmbito europeu das grandes empresas de esporte. A última entrevista compreendeu a coleta de dados junto ao setor de exportação da Mormaii em Garopaba.

O procedimento da coleta dos dados se deu pelo registro, transcrição e interpretação da observação, assim como pelo registro gravado, transcrição, interpretação e categorização das falas dos atores à luz da estrutura de análise dos competidores de Grant (2002) e das teorias de internacionalização levantadas. Os dados provenientes das entrevistas, da observação e dos documentos foram repetidamente revistos, codificados e analisados quanto ao conteúdo e significado, visando identificar as categorias de apreciação.

## **4 Apresentação dos Dados**

### **4.1 O Setor Esportivo da Alemanha**

Embora a economia alemã tenha se retraído entre 2001 e 2003, observa-se um crescimento, se comparado às previsões efetuadas. Segundo o presidente da federação de esportes europeu e alemão, Werner Haizmann (SGI, 2006), o crescimento do mercado esportivo em 2005 na Alemanha foi de 0,5% e de 2,8% na Europa.

Um dos aspectos que conduzem ao crescimento do mercado diz respeito aos eventos internacionais de esportes que foram recentemente sucedidos, bem como os que estão por ocorrer. Dentre os eventos, são considerados principais: as olimpíadas de inverno em Torino, a copa do mundo, que ocorreu em 2006 na Alemanha e os Jogos Olímpicos que ocorrerão na China em 2008.

De acordo com o relatório de 2004 do Datamonitor (2004), a previsão era de surgir um forte crescimento no segmento de esportes, durante os cinco anos seguintes a 2003, no mercado alemão.

Em 2003, o mercado de equipamentos esportivos da Alemanha cresceu apenas em torno de 1%, para atingir um valor de 4,85 bilhões de dólares. Sendo assim, a previsão seria de atingir 5,19 bilhões de dólares em 2008, representando desde 2003 um aumento de 6,9%.

De acordo com o Datamonitor (2004), o setor que gerou maiores rendimentos no mercado alemão de equipamentos de esporte em 2003 foi o de golfe, computando aproximadamente 25% do valor do mercado, o que significa 1,22 bilhões de dólares em valor monetário. O setor de *Fitness e Athletics* recebeu a segunda posição, ocupando 14,4% do mercado alemão em 2003, sendo equivalente a 699 milhões de dólares.

É importante destacar que na pesquisa efetuada pelo Datamonitor (2004), o escopo de equipamentos esportivos somente abrange equipamentos de golfe, pesca, tênis, *fitness*, ginástica, arquearia, boliche, sinuca, artigos de esportes de verão e inverno, esportes de lazer, esportes de praia, raquetes e esportes em espaços ao ar livre (*outdoor*) e cobertos (*indoor*), bem como esportes coletivos. Não foram incluídos vestuário e calçados esportivos, equipamentos de caça ou veículos de lazer como barcos, bicicletas, motocicletas e motorizados para neve.

Assim sendo, a Alemanha domina o mercado europeu de equipamentos esportivos com participação de 12,8% em 2003.

## 4.2 A Organização

A Mormaii atua há mais de 30 anos no mercado brasileiro produzindo e comercializando artigos esportivos e está presente no mercado externo há mais de 12 anos. A empresa iniciou produzindo um equipamento para esportes náuticos – a roupa de borracha, que ainda representa o seu carro-chefe. Porém, hoje, o cenário é diferente, sua linha de produtos engloba além de equipamentos, acessórios e roupas que, ligados ao esporte, proporcionam conforto e *life style* para quem os adquire.

A empresa foi fundada em 1974 por Marco Aurélio Raymundo, que nos anos de 1970 saiu de Porto Alegre para atuar como médico na cidade de Garopaba. Segundo relato do fundador, nesta época, a cidade não contava com muita infraestrutura. “Só para vocês terem uma ideia quando eu cheguei aqui não tinha água, nem luz na minha casa. Não tinha nada. A água tinha que pegar de um poço lá adiante, a luz e minha geladeira eram de querosene”.

Dessa forma, morando em uma cidade litorânea, no sul do Brasil, com muita natureza e excelentes ondas, o fundador começou a praticar o surfe como fonte de lazer. Foi então que, como não era comum ir à praia durante

o inverno, surgiu à ideia de produzir alguns equipamentos que oferecessem condições para a prática do surfe durante o ano todo.

A roupa de borracha foi o primeiro produto desenvolvido pela Mormaii, que segundo o fundador “nasceu como um *hobby* [...]”. A tecnologia e os primeiros materiais foram desenvolvidos de modo semelhante à roupa de mergulho, embora as funções de ambos os esportes sejam diferentes.

A matéria-prima das primeiras roupas de borracha foi proveniente de Porto Madre, cidade situada ao sul da Argentina, onde o fundador havia sido instrutor de mergulho. Para a fabricação da roupa de surfe somente era utilizado o material da gola da roupa de mergulho.

Logo depois, o produto foi sendo aprimorado, utilizando-se material sintético de fabricação mecânica dos Estados Unidos e, mais tarde, com material químico do Japão. Mais adiante, os japoneses desenvolveram o mesmo material, mas em uma forma de expansão química que reduziu muito os custos. Ficou muito mais barato, mais elástico e mais colorido (Entrevistado A).

Assim, o interesse pelas roupas de borracha da Mormaii, começou logo a se espalhar pela cidade, bem como pelo Brasil, de acordo com o fundador: “chegou um amigo que pediu o produto. Depois chegou outro e pediu para esse [...] até chegar um que falou: – Doutor meu pai tem uma lojinha e eu compro dez roupas”. Assim, a empresa foi crescendo em cima desse produto revolucionário na época, pois não existia roupa de surfe no Brasil. “E foi o primeiro, eu fui o pioneiro. Assim a gente criou esse material e foi crescendo”. (Entrevistado A).

A Mormaii possuía inicialmente uma pequena fábrica na beira da praia de Garopaba e também uma pequena loja onde os produtos eram vendidos diretamente aos clientes de São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre. “Nós fazíamos ali o atendimento aos clientes. Não existia *surfshop*. Não este mercado, esta coisa que tem hoje”. Do mesmo modo o quadro de funcionários era pequeno: “a minha primeira funcionária era minha empregada doméstica. Mais adiante, os meus três funcionários eram os meus pacientes de Lepra, (hanceníase) que ninguém queria dar emprego” (Entrevistado A).

O fundador relata que não esperava um crescimento tão grande da marca, que hoje é reconhecida mundialmente por sua qualidade e *design*. Naquela época, só se comercializava roupas de borracha. Segundo o fundador somente após dez anos passou a existir o primeiro calção de banho Mormaii.

Assim, à medida que o negócio foi crescendo sentiu-se a necessidade de incorporar pessoal com maior qualificação. Um deles, com formação em administração de empresas, comanda, hoje, todas as operações do negócio. Outra secretária, que é o “braço direito” do fundador, entrou na empresa na posição de telefonista e também foi crescendo.

Ao mesmo tempo, o fundador que inicialmente atuou em todas as operações da empresa, foi estudando mais sobre administração de empresas para contribuir com a direção da organização. “Eu antes cortava, colava, costurava, empacotada, cobrava. Depois vieram as costureiras [...]. Depois uma pessoa que sabia fazer pacotinho e tinha mais força para carregar o pacote [...]” (Entrevistado A).

Para o fundador, a combinação dos conhecimentos de administração adquiridos, aliados a sua formação em medicina formaram os elementos-chave para discutir, orientar e participar junto com um grupo de pessoas. Além disso, o crescimento do negócio foi considerado pelo fundador constante, porém tranquilo, sem haver o envolvimento de investimentos de órgãos como o BNDES, tampouco plano de negócios ou planejamento estratégico. “Foi tudo feito *step by step*, de uma maneira tranquila. Nada de super planejamento”.

Assim sendo, não houve por parte da Mormaii uma atitude agressiva de expansão do negócio em virtude de no início não haver mercado para roupas de borracha para surfe no Brasil. De acordo com o fundador: “o mercado veio a nós e depois o mercado foi crescendo”. De acordo com o fundador, no início, as lojas de esporte não aceitavam a roupa de borracha por ser algo novo que só ocuparia espaço. Todavia, quando as pessoas passaram a reconhecer a utilidade do artigo, o único fabricante no Brasil era a Mormaii.

Seguindo uma filosofia de cooperação e de desenvolvimento pessoal, a Mormaii tem como missão aumentar o nível de consciência de todos os envolvidos em seu processo. Desse modo, o segredo de sucesso de sua expansão, segundo o fundador, segue de acordo com a metáfora “da flor e da abelha”, isto é, a flor seria a empresa que atrai as abelhas em sua volta (potenciais franqueados, distribuidores e licenciados) e, as abelhas, por sua vez, são encarregadas de espalhar pelo Brasil e pelo mundo os produtos da Mormaii.

Nesse sentido, um pouco antes da era Collor (1990-1992), foram estabelecidas as parcerias maiores que compreendem as grandes empresas que hoje fabricam Mormaii. De acordo com o fundador, algumas dessas



empresas exclusivamente fabricam produtos Mormaii, contando com dezenas de empregados.

A decisão em realizar esse tipo de parceria, segundo o fundador da Mormaii, foi benéfico para ambos os lados. De um lado os parceiros detinham melhor estrutura e condições de produção como capital humano qualificado, espaço físico adequado, maior número de maquinários, dentre outros aspectos. Por outro lado, a Mormaii concentrava-se no gerenciamento da marca, desenvolvimento de produtos e venda. Assim sendo “para os parceiros foi uma coisa fantástica porque eles passaram a ter um mercado gigante que eles não tinham acesso, pois eles não tinham uma marca e deu certo para os dois lados”. Com essa iniciativa, o diferencial competitivo que antes tinha o foco no produto passou a ter foco na marca.

A Mormaii hoje atende aos segmentos masculino, feminino, infantil e mais recentemente o *master*, direcionado para as pessoas acima de 40 anos que querem utilizar uma roupa esportiva confortável, porém com estilo de vida. De acordo com o fundador da empresa, do total de pessoas que entram em uma loja Mormaii, praticamente 5% são surfistas, enquanto que 95% são aqueles que querem ser.

### **4.3 Atuação da Empresa no Mercado Interno**

Para abastecer o mercado interno, a Mormaii conta com parceiros dispostos em três grupos distintos. Um grupo é formado pelos representantes que compram as mercadorias e distribuem para os varejistas no Brasil. O *mix* de produtos compreende confecções, calçados, óculos, equipamentos de esporte, entre outros. No total são 28 representantes no Brasil.

O segundo grupo é composto por franqueados, que são os responsáveis em realizar uma compra mínima de artigos e de instalar a loja em local determinado, por exemplo. Em troca, eles possuem preferência na entrega dos produtos em relação às lojas multimarcas, dentre outras vantagens também estabelecidas em contrato. No total são 25 franqueados no Brasil.

Há, ainda, o grupo de licenciados que traz o maior retorno para a organização ao produzir e comercializar os produtos mediante o pagamento de *royalties* para a Mormaii. Dependendo dos produtos, a comissão varia de 2% a 10%, segundo a Diretora Jurídica da empresa. Desse modo, no Brasil o total é de 30 licenciados, produzindo 630 mil peças em 2004 (FIESC, 2005).

A título de ilustração, a produção de sandálias é feita pela empresa Grandene, de roupas íntimas pela empresa Lupo, assim como de relógios, pela empresa Technos.

A unidade da Mormaii em Garopaba ainda conta com a fábrica de roupa de borracha, que, de acordo com o fundador, não representa 5% do faturamento do negócio. O retorno maior é hoje gerado por outros produtos fabricados pelos parceiros: confecção, óculos e relógios. A Mormaii Sunglasses, por exemplo, é uma licenciada totalmente independente que produz 100% dos óculos da Mormaii e distribui pelo mundo. Neste ano, a Mormaii produziu em torno de 450.000 óculos.

Assim sendo, de acordo com o fundador, para determinar o porte da organização podem ser adotados dois pontos de vista: pelo faturamento da marca ou pelo faturamento da unidade de Garopaba. “Por um lado, ela é média, quase grande, por outro, ela é média e quase pequena, porque o faturamento da marca Mormaii, com todos os produtos, fica ao redor de 70 milhões de dólares, que depois são revertidos em *royalties*”.

Seguindo o mesmo modelo de negócios, em tempo relativamente paralelo, a Mormaii também passou a comercializar seus produtos no exterior. Hoje, a empresa está presente internacionalmente por meio de seis empresas licenciadas no México, no Uruguai, na Argentina e em Portugal, além disso, possui 29 franquias internacionais, bem como 29 empresas distribuidoras de seus produtos em 24 países ao redor do mundo.

#### **4. 4 O Processo de Internacionalização da Mormaii**

Para chegar ao ponto de expandir internacionalmente, a Mormaii já havia se fortificado internamente. Antes, essa empresa não possuía a devida estrutura financeira e física para atender o crescimento da demanda do mercado interno, salienta o fundador. Assim, à medida que a empresa adquiria parcerias maiores, a capacidade de produção para ofertar no mercado internacional também foi ampliada.

Além disso, houve uma fase de recessão no mercado interno, o que fez com que a organização começasse a pensar em explorar as oportunidades do mercado externo. E ao avaliar tal possibilidade de internacionalização, foi visto que ela facilitaria o *drawback*, ou seja, a entrada de divisas e o crescimento da marca, como conta a diretora jurídica da empresa.

Ainda segundo a diretora jurídica, sempre que o presidente da empresa viajava para praticar o esporte, as pessoas o perguntavam como poderiam comprar o produto, tornando assim o processo de internacionalização incremental. “Ele sempre viajou para surfar e [...] as pessoas diziam: onde eu compro essa roupa? Ele nunca precisou recorrer a nenhum órgão exportador [...]. As pessoas vinham querendo importar a marca. Foi tudo muito natural”.

Para o fundador, a empresa encontra-se no atual estágio de internacionalização em razão das vantagens que as parcerias apresentam. “Se não houvesse essa interação, o negócio não estaria como está hoje”, afirma. Ainda, ao fazer uma analogia, o fundador da empresa comenta ser a favor da simbiose ao invés da competição.

Ao explicar essa afirmação, o presidente da empresa relatou o almejado caso recente de licenciamento internacional estabelecido por um parceiro suíço com sede na Alemanha. Ele considerou melhor deixar a produção e a distribuição para mais de 25 países, nas mãos desse parceiro (que possui experiência no ramo e toda a estrutura) do que tomar as rédeas do negócio sozinho.

Desse modo, é possível estabelecer uma relação de ganha-ganha: a Mormaii concentrando-se no que ela sabe fazer de melhor, que é administrar a sua marca (cuidar da flor), enquanto o seu parceiro (a abelha) se preocupa com outras questões legais, burocráticas, logísticas, culturais, técnicas e de marketing.

#### **4.5 A Parceria com a Alemanha**

A parceria com a Alemanha como parte do processo de internacionalização “foi acontecendo de modo natural” como afirma o fundador da Mormaii, confirmado pelo seu parceiro alemão – diretor da Fashion Mile em Munique.

Tudo começou há sete anos por intermédio de uma surfista alemã que morou meio ano em Florianópolis. Ela apresentou a empresa para um amigo que já distribuía produtos de surfe do Havaí para a Alemanha. Ao conversar com a equipe da Mormaii em Garopaba, esse amigo mostrou-se interessado em estabelecer uma parceria para distribuir a marca Mormaii na Alemanha, para, em um segundo momento, firmar um contrato de prazo maior.

De acordo com o parceiro, seu interesse pela Mormaii foi despertado ao observar que a marca estava presente em todos os caminhos que levavam às praias de Florianópolis. “*There is no way through the beach you cannot see Mormaii*”.

Um dos principais motivos de levar a Mormaii para a Alemanha foi decorrente de ela ser realmente uma marca orientada e com uma real história. Segundo o parceiro, o *design* não corresponde ao diferencial competitivo entre as marcas do segmento de *surf wear*. Para ele, o mais importante é o histórico que ela apresenta.

A Mormaii não foi construída com dinheiro de uma grande empresa, que pensa: ok, nós seremos a moda em dez anos e assim vamos fazer crescer uma marca sólida. A Mormaii tem realmente uma herança. Apenas uma pessoa por trás criou tudo (tradução livre).

Além disso, na percepção do parceiro, o Brasil está aparecendo na Europa de modo positivo: “*Top Models* brasileiras estão surgindo, como Gisele Bündchen. Além disso, vimos oportunidades com o futebol, o estilo de vida, a dança, a música [...]”. E prossegue argumentando: “ninguém realmente sabe se a Shakira está fazendo música do Chile, Brasil ou Argentina. Ela faz música da América Latina que, aqui (na Alemanha), é mais ou menos a mesma coisa”.

Para a Mormaii também foi interessante estabelecer essa parceria no sentido de poder expandir a marca internacionalmente com baixos investimentos e em países de cultura e idiomas diferentes. Dessa forma, para introduzir a marca Mormaii na Alemanha, ela foi apresentada na maior feira internacional europeia de esportes, ISPO Summer, por onde foi estabelecida uma distribuição para Portugal.

Segundo o parceiro alemão, apesar desse fato, o início foi bastante lento em face dos procedimentos e dos calendários de produção do Brasil serem totalmente diferentes dos do mercado alemão. Uma solução para essa diferença de calendários foi então distribuir os produtos da Mormaii para uma das maiores redes de lojas multimarcas de esportes da Alemanha chamada Sportcheck, considerada o maior cliente da Fashion Mile e Mormaii até então.

Foram vendidos mais de 100.000 itens da Mormaii para a Sportcheck e as expectativas da Fashion Mile previam um aumento significativo para o

próximo ano. O parceiro revelou que para participar nesta rede de lojas com uma marca de esportes é necessário pagar cerca de 18.000 euros; assinar contrato para garantir que os produtos serão enviados dentro das formalidades europeias, com sistema de empacotamento europeu e que serão entregues em dia.

Para estar em lojas de esporte na Alemanha, segundo o parceiro, é importante ter produtos que vão preencher as prateleiras o ano todo. Isso implica que a empresa ao invés de ter somente a coleção de verão e inverno ameno como a Mormaii, ela deve ter, além disso, a coleção de outono e, principalmente, a de inverno. “Todos os concorrentes recebem 60% a 70% de retorno de todo o movimento de vendas anual com produtos de outono e inverno” (tradução livre), relatou o parceiro.

Além disso, o parceiro afirma “ser esta uma diferença a ser considerada do mercado alemão em relação a outros mercados que têm uma cultura muito forte de surfe como Portugal e metade da Espanha”.

Diante dessa situação, no intuito de também ter uma coleção de inverno voltada para o mercado alemão, buscou-se um parceiro que fosse especializado em produção. O parceiro Suíço, Fashion Mile, possui 90% de seu negócio focado em produção, estando apto para lidar com as questões de medidas, tecidos específicos, design entre outros fatores.

A Fashion Mile – Suíça, além de ter realizado a produção da coleção de inverno para a Mormaii, fez também a produção de vestuário para uma marca privada da rede Sportcheck, para outra varejista, a Intersport e Nitro (segunda marca de vestuário de *snowboarding*, segundo o parceiro). A partir dessa produção de artigos de inverno, o parceiro esperou atingir 28 países, com um investimento em torno de 500.000 euros somente para a construção da estrutura. Além de realizar desde o início da parceria a divulgação da marca Mormaii em sete diferentes revistas especializadas.

No entanto, devido à necessidade de maior adequação dos produtos brasileiros ao mercado europeu, esse parceiro da Alemanha optou por redefinir o acordo de parceria e diminuir o seu escopo de produtos, mantendo a representação de óculos de sol da Mormaii.

O parceiro alemão (sede em Munique e 4 quatro funcionários) considera potencial o mercado alemão para a marca Mormaii, apesar de ela ainda não estar totalmente pronta para entrar fortemente neste mercado em específico. Isso porque na Alemanha é necessário disponibilizar não só artigos de verão como na Espanha, Portugal e Itália, mas principalmente artigos de in-

verno. “Nós realmente acreditamos que há espaço para a Mormaii no mercado europeu para ser uma das cinco maiores marcas no futuro. As pessoas estão conhecendo mais e mais a Mormaii”.

Atualmente, a Mormaii patrocina 12 atletas, incluindo o campeão mundial de *windsurf* Kauli Seadi, que venceu a versão do Campeonato internacional Nivea World Cup Sylt na Alemanha, em 2005. Seus principais mercados internacionais encontram-se na Europa, de acordo com a seguinte ordem de países: Portugal, Itália, Espanha e França.

Além dos modos de entrada adotados pela Mormaii compreenderem a distribuição pela exportação e o sistema de licenciamento cogita-se também instalar uma subsidiária própria na América Latina, segundo o fundador e a diretora jurídica. As principais razões para essa decisão envolvem as proximidades culturais e geográficas em relação ao Brasil, as facilidades fiscais, o idioma e de este país pertencer ao Mercosul.

## 5 Discussão e Considerações Finais

O que motivou a Mormaii a se expandir internacionalmente foram os contínuos pedidos de clientes que se dirigiam à organização (metáfora da flor e da abelha) na busca de seus artigos esportivos, notadamente as roupas de neoprene. Pode-se afirmar que sua internacionalização ocorreu com ênfase em uma abordagem estratégica emergente, conduzidas por motivações externas (CZINKOTA et al. 2004). Outro ponto, que leva a tal constatação é devido ao fato de ter ocorrido uma recessão no mercado interno.

Na análise do processo de internacionalização da Mormaii foram identificados três períodos marcantes, dentro de um enfoque longitudinal (PETTIGREW, 1987), apesar de uma das críticas quanto ao modelo de Uppsala se referir à dificuldade de perceber o rompimento de uma fase e início da outra (HEMAIS; HILAL, 2002). Todavia, observa-se que há um momento de ruptura, como se pode verificar.



<b>Fases do processo de internacionalização da Mormaii</b>	<b>Características</b>	<b>Esplicação Teórica</b>
Exportações esporádicas	Exportações eventuais para destinos de menor distância psicológica	U-Model (JOHANSON; VAHLNE, 1977)
Criação do departamento de exportação	Exportações mais frequentes. Criação de um departamento responsável por acompanhar os contratos de parcerias, franquias e distribuição internacionais	U-Mode (JOHANSON; VAHLNE, 1977)
Reestruturação do Setor internacional	Reestruturação do departamento de exportação para a Comercial Exportadora	I-Model (CZINKOTA et al. 2004; REID, 1981; YIP; BISCARRI; MONTI, 2000)

Quadro 1: Fases do processo de internacionalização da Mormaii.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A primeira fase data de 1987 e pode ser denominada **Exportações Esporádicas**. Nesse sentido, primeiramente foram realizadas as exportações para destinos de menor distância psicológica, como apontam o primeiro estágio da maioria das teorias de internacionalização (SEGAL-HORN; FAULKNER, 1999; HILL, 2002; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Nessa fase, o grau de incerteza da empresa sobre os mercados externos afeta de modo crítico a sua expansão internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Em 1987, a empresa iniciou suas atividades de exportação para a Argentina, atendendo a diversos pedidos do exterior. Isso se deu sem a atuação de agentes internacionais, basicamente por intermédio de pessoas interessadas em levar seus produtos para outros mercados que conheceram o fundador informalmente na praia. Nessa época, o diretor comercial, braço direito do fundador até hoje, já fazia parte da organização.

As parcerias tiveram fundamental participação no processo de expansão da Mormaii. Para o fundador, a empresa passou pelo estágio de internacionalização em razão das vantagens que as parcerias apresentam. “Se não houvesse essa interação o negócio não estaria como está hoje”, diz ele.

A segunda fase da empresa ocorre a partir da **Criação do Departamento de Exportação** em 2000. Nessa época, as exportações que eram eventuais tornaram-se mais frequentes, sendo necessário criar, no ano de 2000, um departamento responsável por acompanhar os contratos de parcerias, franquias e distribuição internacionais, o qual era executado por uma única funcionária.

Além de outros parceiros, há sete anos, a Mormaii firmou uma parceria com um distribuidor suíço com sede em Munique, Hong Kong e Zurique, hoje denominada Fashion Mile. Essa parceria, iniciada de modo informal, “foi acontecendo de modo natural”, como afirmou o fundador da empresa e confirmou o diretor da unidade da Fashion Mile em Munique. Nessa época, a empresa se tornaria uma licenciada Mormaii com a responsabilidade de produzir e comercializar a coleção de inverno. Tal iniciativa, além de implicar em aumentos nos retornos, teve o intuito de levar produtos de qualidade especificamente desenvolvidos para o mercado europeu, como relatou o parceiro alemão.

Não obstante, em 2005 houve, por parte deste parceiro, um certo descontentamento em relação à comunicação com a matriz, fazendo com que diminuísse o escopo de produtos da Mormaii por ele distribuídos. Esse fato se deu em função dos problemas oriundos da diferença de linguagem, o que dificultava a comunicação entre as empresas.

No mesmo ano, a Mormaii iniciou um processo de reestruturação por estar ciente da necessidade de implementar melhorias. A primeira iniciativa foi fundar uma entidade Comercial Exportadora – composta por sete sócios e cinco funcionários, para dar suporte exclusivo às operações de exportação da Mormaii. A segunda iniciativa, considerada o “divisor de águas”, foi a realização da primeira convenção internacional sediada em Garopaba, denominada *Fashion Meeting*.

Nesse evento, parceiros de dez países estavam presentes no intuito de conhecer as atuais ações da empresa quanto à internacionalização e de expor suas sugestões de melhorias. Além disso, houve negociações, apresentação do catálogo e da página da Internet em inglês e espanhol, que até então ainda não existia. O resultado do *Fashion Meeting* fez com que a organização reconhecesse a necessidade de efetuar melhorias no desempenho exportador.

Segundo Yip, Biscarri e Monti (2000), mesmo que a organização tenha iniciado seu processo de internacionalização de modo emergente, haverá um momento no qual será tempo de mudar para um enfoque mais sistemáti-

co. E assim ocorreu com a Mormaii, por diversos estímulos (CZINKOTA et al. 2004), principalmente internos (motivações pró-ativas), ocorreu o início do empreendimento de mudanças estratégicas para a internacionalização.

A terceira fase de **Reestruturação do setor internacional** ocorreu em 2005 como forma de melhorar ainda mais a *performance* da empresa frente aos desafios dos mercados externos. Assim, a empresa deu início a um processo de reestruturação do departamento de exportação para a Comercial Exportadora.

Ao se deparar com o mercado externo, muito competitivo, foi observado que para atender eficientemente os modos de entradas adotados pela Mormaii (distribuição, franquias e licenciamento), a empresa teria que se reestruturar.

A própria Billabong, uma das principais empresas concorrentes da Mormaii, mudou seu sistema de licenciamento para subsidiárias próprias, com o objetivo de intensificar sua expansão internacional (BILLABONG, 2006). Outra concorrente, a Quiksilver, assim como outras empresas do ramo esportivo, optou pelas aquisições. Suas incorporações incluem a empresa de calçados DC Shoes e a fabricante de esquis Rossignol (GRANT, 2006).

Um fato que demonstrou tal necessidade de reestruturação da Mormaii foi o caso da parceria com a distribuidora da Alemanha Fashion Mile. Segundo o diretor dessa empresa, e confirmado pelos funcionários do setor de exportação da Mormaii, houve deficiências na comunicação entre as duas empresas com vistas à implementação do sistema de licenciamento. Segundo Hill (2002), embora o sistema de licenciamento envolva baixos custos de desenvolvimento e riscos, ele implica, entre outros fatores, em habilidade para administrar a curva de experiência e para se engajar em uma estratégia de coordenação global.

A fim de mudar esse quadro, a partir de uma convenção internacional sediada na unidade de Garopaba, em 2005, a Mormaii apresentou uma proposta de reestruturação do setor internacional para melhor atender aos seus parceiros internacionais e também apresentar as atividades realizadas.

Após a convenção internacional, considerada o “divisor de águas”, foi dado início à última fase, com a criação de uma empresa Comercial Exportadora. O objetivo era dar continuidade às atividades internacionais da Mormaii e desenvolver estratégias que aumentassem a participação da empresa no mercado internacional, notadamente o alemão. Isso corrobora com Yip, Biscarri e Monti (2000), quando afirmam que, mesmo uma empresa inician-

do seu processo de internacionalização com um enfoque não-sistemático, haverá o momento de mudar para uma abordagem mais sistemática que possibilite uma melhor performance da empresa frente aos desafios dos mercados.

O crescimento já foi comprovado com o aumento das exportações que ocorreram comparando-as aos anos anteriores, concomitantemente com as ações de reestruturação do setor internacional. Como relatou o funcionário de exportação: “o caminho a gente fez caminhando. Daqui pra frente a gente espera ter mais estratégia, planejar mais”.

Até aqui é possível inferir que o processo de internacionalização da Mormaii se deu, predominantemente, de acordo com o modelo de Uppsala, no qual a organização se expandiu em face do acúmulo gradativo de experiência e comprometimento com o mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Entretanto, percebe-se que a partir do último ano, devido a uma reestruturação, a empresa está percorrendo uma fase mais deliberada, pois já foram avaliados os resultados da exportação com opção para a continuidade e expansão.

Deste ponto em diante, observa-se características mais fortes da abordagem que considera a internacionalização como um processo de inovação, ou seja, o I-model (CZINKOTA et al. 2004; REID, 1981; YIP; BISCARRI; MONTI, 2000) que focaliza o planejamento para auxiliar a firma a acelerar sua expansão internacional. O modelo implica também em uma melhor compreensão do seu desempenho internacional a partir da análise do desempenho das empresas concorrentes. Esse fato pode ser corroborado pelo caso da Mormaii, ou seja, a visão global de seu desempenho e de seus concorrentes no mercado pretendido torna possível explorar novas oportunidades, formular estratégias competitivas e conseqüentemente influenciar a estrutura da indústria.

## **The Internationalization Process of a Brazilian Company for Sporting Goods: an German market experiment**

### **Abstract**

This article is the outcome of an investigation which aimed was understand the internationalization process of of the Mormaii Indústria e Comércio, Importação e Exportação de Artigos Esportivos Ltda. between 1987 and 2005. The research characterized by a qualitative and longitudinal case study. The primary data had been collected by means of interviews half-structuralized with the controllers of the organization in Brazil, with the controller of the company partner in Germany and with the controllers of three competing companies gifts in International fair ISPO Winter 2006. Already the secondary data had been proceeding from scientific documentary base, the proper company and the digital media. After collected, the data had been analyzed how much to its content and meaning. The data had disclosed that in the beginning, the process of internationalization of the organization it was explained by the Uppsala Model. Later the process is characterized by the innovation model. Three consolidated phases of internationalization had been identified lived deeply by the organization. The two first ones had been emergent whereas the last phase occurred from a systematic and deliberated process of activities of international expansion.

**Key-words:** Internationalization Process. U-Model. I-Model.

### **Referências**

ANDERSEN, O. On the international process of firms: A critical analyses. **Journal of international business studies**, v. 24, n. 2, 1993.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Indicadores Econômicos**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br> >. Acesso em: 16 jan. 2006.

BARTLETT C. A.; GHOSHAL, S. Use suas subsidiárias para o alcance global. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. (Org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 181-196.

BILLABONG. **The business**. Disponível em: <<http://www.billabong.demo.at.com>>. Acesso em: 10 fev. 2006.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. **Journal of International Business**, 9 spring/summer, p. 93-98, 1978.

CALOF, J.; BEAMISH, P. Adapting to foreign markets: explaining internationalisation, **International Business Review**, v. 4, n. 2, pp. 115-31. 1995.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, n. 8, nov. 1980.

CZINKOTA, M. R. et al. **International Marketing**, 7. ed. Estados Unidos: Thompson, 2004.

DATAMONITOR. **Sports Equipment in Germany**: Industry Profile. DATAMONITOR. Frankfurt: nov. 2004.

DE VEN, V.; POOLE, A. H.; SCOTT, M. Explaining development and change in organizations. **The Academy of Management Review**, jul. 1995.

EUROPEAN MARKET IS BULLISH AS ISPO GEARS UP TO BREAK RECORDS. **SGI – Sporting Goods Intelligence**, v. 17, n. 3, França: EDM, 28 jan. 2006.

FIESC – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Unidade de Acompanhamento Econômico e Industrial**. Santa Catarina em Dados, Florianópolis, v.15, p.1-128, 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GRANT, L. Quiksilver buy Ski Company. **USA Today**, 22 mar. 2005. Disponível em: <<http://www.usatoday.com>>. Acesso em: 6 jan. 2006.

HARRISON, A. L.; DALKIRAN, E.; ELSEY, E. **International Business**: global competition from a european perspective. Bath: Oxford University Press, 2000.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A.; ROCHA, A. (Org). O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. **A Internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.



HILL, C. W. L. **Internacional Business**: competing in the global market place. 3. ed, Nova York: Mc Graw-Hill, 2002.

S.G.I. INSIGHTS ON RUSSIA. **S.G.I – Sporting Goods Industry**. Official International Handbook. Lausanne: SGI, 2006.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, Spring, 1977.

KRAUS, P. G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Florianópolis, 2000. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFSC, 2000.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**; Winter, 1992.

MILLER, D.; FRIESING, P. H. The longitudinal analyses of organizations: a methodological perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, p. 1013-1033, set. 1982.

PADUAN, R. A segunda abertura brasileira. **Revista Exame**. São Paulo: 7 dez. 2005.

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

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, p. 101-112, 1981.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990). **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V. D.; SILVA, M. S. M. Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviço de informação. **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SEIFRIZ, M. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas industriais**: O caso da Olsen Indústria de Equipamentos Odontomédicos Ltda. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – UDESC/ESAG, 2002.

SEGAL-HORN, S.; FAULKNER, D. **The dynamics of International Strategy**. Cornwall: International Thompson Business Press, 1999.

STRATHERN, Paul. **Uma breve história da economia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. **Case study research**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

YIP, G. S.; BISCARRI, J. G.; MONTI, J. A. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 3, 2000.

\_\_\_\_\_. **Globalização**: como enfrentar os desafios da competitividade mundial. São Paulo: SENAC, 1996.