

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

ALISON JEASSI VELHO TYBEL

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE
REVESTIMENTOS CERÂMICOS DE COCAL DO SUL - SC**

CRICIÚMA

2013

ALISON JEASSI VELHO TYBEL

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE
REVESTIMENTOS CERÂMICOS DE COCAL DO SUL - SC**

Monografia, apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Júlio Cesar Zilli, Especialista

CRICIÚMA

2013

DEDICATÓRIA

A minha mãe, que apesar de não estar mais neste plano físico, sabe se manter presente, me fornecendo força, proteção e segurança para me manter firme nesta trajetória chamada vida.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo quero agradecer a Deus, por estar comigo em todos os momentos, me dando forças.

A minha mãe por ter me incentivado todos os dias, mesmo não estando mais aqui, contribuindo muito para essa conquista.

Ao meu pai e irmãos, que me deram grande apoio e torceram por mim nessa caminhada.

Ao meu querido amigo Elton pela força e incentivo.

Ao professor e amigo Júlio César Zilli, que tornou possível a realização deste trabalho.

RESUMO

TYBEL, Alison Jeassi Velho. **O processo de internacionalização de uma empresa de Revestimentos Cerâmicos de Cocal do Sul – SC**. 2013. 50f. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A internacionalização é um processo gradual que as empresa passam por estágios que se iniciam por uma etapa de pré-envolvimento em exportação até chegar a um crescente comprometimento com a atividade exportadora. Devido à importância da internacionalização e às elevadas taxas de insucesso do processo, grande parte da literatura recente tem focado seu interesse em analisar os fatores que facilitam a expansão internacional. Neste sentido, este estudo objetivou analisar como ocorreu o processo de internacionalização de uma empresa do setor de revestimentos cerâmicos de Cocal do Sul – SC. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva, de campo, com dados primários, coletados por meio de uma entrevista. Os resultados foram abordados de forma qualitativa. Foram identificadas quatro fases do processo de internacionalização da empresa, que se iniciou por um pré-envolvimento e chegou a uma fase estratégica. Como um processo de internacionalização de sucesso, os principais motivos para a empresa se manter no mercado externo conquistando novos mercados é a busca de crescimento e também a distribuição dos riscos, pois estando presente em mais de um mercado, não se torna dependente tanto do mercado interno, como de poucos locais em que atua.

Palavras-chave: Internacionalização. Exportação. Revestimentos Cerâmicos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Estratégias de internacionalização.....	23
Figura 1: Estratégias Internacionais – razões, seleção e resultados.....	24
Quadro 2 - Estratégias de internacionalização.....	25
Quadro 3 - Tipos de exportação e estruturas operacionais na exportação indireta. .	26
Quadro 4 - Tipos de exportação e estruturas operacionais na exportação direta.	27
Quadro 5 - Estratégias de internacionalização via contrato.	28
Quadro 6 - Estratégias de internacionalização via investimento direto.	30
Quadro 6 – Resumo dos resultados.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.3 Objetivos específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 GLOBALIZAÇÃO.....	13
2.2 COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	15
2.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	16
2.4 ETAPAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	18
2.4.1 Exportação ocasional/não interessada	18
2.4.2 Exportação experimental	19
2.4.3 Exportação contínua ou consolidada	19
2.4.4 Filial de comercialização	19
2.4.5 Investimento direto	19
2.5 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	20
2.6 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	22
2.7 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	25
2.7.1 Entrada via exportação	25
2.7.1.1 Exportação indireta.....	26
2.7.1.2 Exportação direta	26
2.7.2 Entrada via contrato	27
2.7.2.1 Licenciamento	28
2.7.2.2 <i>Franchising</i>	28
2.7.2.4 <i>Joint ventures</i>	29
2.7.2.5 Alianças estratégicas.....	29
2.7.3 Investimento direto	30
2.7.3.1 Fusão ou aquisição	30
2.7.3.2 Nova subsidiária.....	30
2.8 O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	36
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	36
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	37
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	39
4.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	39
4.2.1 Primeira fase (de 1970 a 1980)	39
4.2.2 Segunda fase (De 1980 a 1990)	40
4.2.3 Terceira fase (De 1990 a 2000)	41
4.2.4 Quarta fase (De 2000 até os dias atuais)	42
4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	43
REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional é todo o negócio entre empresas que envolvem dois ou mais países. Atualmente, o comércio internacional é composto por uma parcela grande e crescente de negócios em todo o mundo. Hoje, quase todas as empresas, grandes ou pequenas, são afetadas por eventos globais e competição, porque muitas transacionam com o exterior ou são afetadas pela concorrência externa.

Com isso, o ambiente econômico internacional torna-se cada vez mais dinâmico, a globalização se reflete no enorme crescimento do comércio mundial e no aumento dos investimentos estrangeiros diretos. Assim, a internacionalização oferece às empresas a oportunidade de aumentarem a sua produtividade, competitividade e sobreviver no mercado global. Os avanços tecnológicos também têm reduzido custos e riscos, especialmente para pequenas e médias empresas (LOPEZ; GAMA, 2004).

Porém, a exportação é um processo lógico com uma estrutura formal, que pode ser visto principalmente como um método de compreensão do ambiente do país alvo e usando formas de distribuição adequadas. Este processo de exportação deve ser revisto e avaliado regularmente e modificações devem ser feitas para que as mudanças do mercado não afetem a competitividade externa (PIPKIN, 2005).

Contudo, apesar das dificuldades, com a crescente globalização dos mercados, muitas empresas focalizam os mercados externos, alocando crescentes esforços para estudar as formas para adentrar ou expandir os negócios internacionais.

Desse modo, devido à importância da internacionalização e às elevadas taxas de insucesso do processo, grande parte da literatura recente tem focado seu interesse em analisar os fatores que facilitam a expansão internacional (LANZANA, 2006).

Com base nisso, este estudo busca relatar o processo de internacionalização de uma empresa do setor de revestimentos cerâmicos do município de Cocal do Sul, SC, que é a líder nacional de exportação no segmento no país.

A monografia foi estruturada em cinco capítulos, sendo que o primeiro trata-se destes aspectos introdutórios.

No segundo capítulo, buscou-se apresentar a fundamentação teórica que embasa a pesquisa, no qual foram abordados temas referentes à globalização, comércio internacional, a internacionalização, etapas e o processo de internacionalização das empresas, entre outros.

O delineamento metodológico adotado para a realização do estudo, descrevendo-se o delineamento do estudo, a caracterização da área, o plano de coleta de dados e o plano de análise dos dados são destacados no terceiro capítulo.

O quarto capítulo apresenta os resultados que foram obtidos na pesquisa realizada junto a empresa do estudo, cujo objetivo foi o de verificar o processo de internacionalização desde o início até os dias atuais. O trabalho prossegue com a conclusão (quinto capítulo) seguida das referências.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Nas últimas décadas, muitas empresas começaram a vender os seus produtos e serviços para clientes estrangeiros através de exportações ou subsidiárias locais de vendas.

Porém, ao decidir a entrar em mercados externos, as empresas são frequentemente confrontadas com altos níveis de incerteza: elas podem não estar cientes dos requisitos e regulamentos locais para venda de seus produtos em mercados específicos; por outro lado, podem não ter certeza sobre as preferências dos consumidores estrangeiros e as adequações dos produtos às preferências locais. Além disso, a falta de planejamento e preparação é visto como a chave para o fracasso, no momento da exportação: estratégias inadequadas, estruturas obsoletas, falta de treinamento e capacidade da equipe de gestão e funcionários, são, nesta ordem, os fatores que levam ao insucesso (PIPKIN, 2005).

Devido a isso, muito tem sido escrito sobre a internacionalização da empresa e sua importância para o crescimento da mesma. Se existe um conceito de gestão de negócios que está em voga nos últimos tempos é, sem dúvida, a internacionalização. Porém, uma vez que já existe este consenso básico sobre a necessidade de internacionalizar a empresa, começam a surgir perguntas e dúvidas sobre este processo.

Frente a isso, existem algumas questões de como e quando internacionalizar a empresa e que precauções devem ser tomadas em cada fase da

internacionalização.

Frente a isso, este trabalho busca responder à seguinte situação problema: **Como ocorreu o processo de internacionalização de uma empresa do setor de revestimentos cerâmicos de Cocal do Sul – SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como ocorreu o processo de internacionalização de uma empresa do setor de revestimentos cerâmicos de Cocal do Sul – SC.

1.2.3 Objetivos específicos

- a) Descrever o histórico empresarial da empresa;
- b) Identificar os motivos que levaram à inserção no mercado exterior;
- c) Discorrer acerca das fases do processo de internacionalização verificadas na organização;
- d) Verificar as dificuldades encontradas para atuação no mercado externo;
- e) Identificar as formas utilizadas para a distribuição no exterior;
- f) Apresentar o posicionamento atual da organização no mercado internacional;
- g) Identificar as estratégias para permanência no mercado internacional adotadas pela empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Na economia de hoje, a concorrência global entre organizações é cada vez maior. Além disso, a necessidade das empresas em adentrar mercados internacionais aumentou consideravelmente devido à globalização.

Dessa forma, este estudo contribui para o entendimento sobre ações consistentes e planejadas que as empresas devem adotar para que possam entrar e manterem-se competitivas nos mercados internacionais.

Nesse sentido, o estudo pode ser considerado relevante para universidade, uma vez que ficará disponível no acervo para futuras pesquisas no ramo de comércio exterior, bem como para as empresas do setor, que ao acessarem tais informações poderão melhorar o seu desempenho empresarial e estratégias focalizadas no comércio exterior.

Para o acadêmico pesquisador o estudo também é significativo, pois a pesquisa contribui para seu crescimento acadêmico e profissional.

Para o setor, o estudo é relevante, pois é considerável o número de empresas existentes na região atuantes no segmento, sendo possível por meio do mesmo identificar as fases de sucesso pelas quais passou uma empresa que tem expressiva participação no comércio exterior.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem o objetivo de fornecer base à pesquisa, dando assim sustentabilidade ao assunto do presente estudo, por meio de autores bem conceituados na área de comércio exterior, que demonstram suas opiniões, conhecimentos, teorias e discussões diante o tema proposto pela pesquisa.

Foram abordados os seguintes assuntos: globalização, o comércio internacional, a internacionalização, as etapas e o processo de internacionalização das empresas e para a finalização da pesquisa as teorias de internacionalização, as estratégias para inserção no mercado externo e o grau de internacionalização finalizam a fundamentação teórica deste estudo.

2.1 GLOBALIZAÇÃO

O mundo é considerado um ambiente sem fronteiras uma aldeia global. Esse fenômeno implica em uma diminuição de distancias e na modificação do tempo e do espaço como conhecido até então (CIGNACCO, 2009).

A globalização pode significar progresso e desenvolvimento tecnológico difundido pelo mundo, pode também significar interdependência econômica, financeira, tecnológica e principalmente comercial entre empresas dos mais variados países. Em um país a globalização refere-se á forma e ao volume de interdependência e inter-relacionamento entre sua economia interna e a economia de outros países (NOSÉ JUNIOR, 2005).

No enfoque dos aspectos econômicos e empresariais a globalização se manifesta principalmente por meio da redução das barreiras ao livre comércio e ao livre fluxo de capitais entre os países, tendo como conseqüência um aumento na troca internacional de mercadorias e serviços, assim como um aumento no movimento de capital através de fronteiras que vem acompanhado na difusão mais rápida de tecnologia (MARIOTTO, 2007)

A história da globalização é separada em três etapas. A primeira etapa da globalização é identificada como a mercantilista que foi do período de 1450 a 1850 que foi marcada no continente europeu pela expansão marítima e descobertas e pela colonização do continente americano e africano. A segunda fase da globalização ocorreu em meados do século XIX até meados do século XX, onde

ocorreu a revolução industrial (MARIOTTO, 2007). A última etapa teve início em 1950 e se estendendo até os dias de hoje, onde houve a diminuição das fronteiras, grande desenvolvimento econômico e muitos problemas sociais como pobreza e fome (CIGNACCO, 2009).

A globalização impulsionou mudanças no cenário mundial a partir de 1990, que ocorrem em todos os setores, na economia, sociedade, finanças, comunicação, cultura, tecnologia e principalmente na informação, onde seus processos estão mais visíveis perante a sociedade. A globalização evoluiu inicialmente de aspectos econômicos e se transformou em um fenômeno social e cultural (NOSÉ JUNIOR, 2005).

O termo globalização tem despertado reações favoráveis e desfavoráveis. Para uns a globalização significa o aumento do padrão de vida e representa uma força impulsora do comércio e de desenvolvimento e para outros uma força a serviço do imperialismo capitalista, o qual se aproveita dos países mais pobres com a promessa de trazer prosperidade e impõe necessidades artificiais sufocando a cultura e sustentabilidade de cada povo (MARIOTTO, 2007).

Nota-se que o processo de globalização produz uma redistribuição mundial de pobreza e riqueza, de direitos e ausências, de êxitos e frustrações. Produzindo assim duas classes bem distintas entre si, os ricos e os pobres (CIGNACCO, 2009).

As consequências do processo de globalização podem ser de conotação positiva ou negativa depende muito da posição econômica, social e política em que cada país se encontra. As vantagens proporcionadas pode se destacar a difusão e absorção rápida de novas idéias, novas tecnologias, melhoria da qualidade dos bens e serviços produzidos, diminuição das barreiras alfandegárias, padronização da produção, diminuição relativa das distâncias e custos de transportes internacionais, entre outras (NOSÉ JUNIOR, 2005).

A sociedade atual é considerada uma sociedade de risco global, pois se coloca em perigo em consequência de determinadas ações humanas, como a utilização extenuante de recursos naturais, o desenvolvimento descontrolado de armas, entre outros. Outro aspecto social é uma progressiva destruição das fontes de trabalho em consequência do sistema capitalista inserido na base da globalização (CIGNACCO, 2009). Com o processo de globalização vem também a falta de preparação por parte de algumas empresas e despreparo tecnológico que

trouxe prejuízos e até falência de muitas, as empresas de países subdesenvolvidos sofrem com a maior dependência de empresa de países desenvolvidos, dentre outras (NOSÉ JUNIOR, 2005).

2.2 COMÉRCIO INTERNACIONAL

O comércio internacional é um processo de negociação no qual envolve dois ou mais países na comercialização de seus bens e serviços por diversas finalidades e consiste nas negociações comerciais realizadas entre os mesmos, no qual as empresas realizam a compra e venda ou troca de mercadorias (KEEDI, 2004). A expansão comercial dos Estados nacionais criou as condições institucionais para a criação de uma economia mundial e a base econômica para o desenvolvimento do capitalismo industrial (GONÇALVES *et al*, 1998).

A existência do comércio e do comércio internacional é fundamental para o desenvolvimento, aprimoramento e sobrevivência do ser humano e vem se tornando cada vez mais importante. Uma sociedade que viva isoladamente mal consegue sobreviver. A troca permanente e intensa de bens, serviços, idéias, informações e tecnologia têm por objetivo a melhoria da qualidade de vida e bem estar comum na sociedade moderna (NOSÉ JUNIOR, 2005).

A partir da revolução industrial no século XVII a relação comercial entre os países se expandiu, impactando num aumento considerável de novos produtos no mercado internacional, bem como os ganhos de escala produtiva dos países. A partir desse pressuposto foi possível identificar o papel de cada país perante a economia mundial, uma vez que alguns países optaram pela exportação de matéria-prima e outros países por sua vez, focaram na exportação de bens industrializados (STWART, 2006).

Através do livre comércio os ganhos de produtividade são transmitidos recíproca e acumulativamente pela economia internacional, beneficiando todos os países que compõem esse mercado mundial. A expansão dos mercados aumenta a produtividade com o maior grau de divisão do trabalho (GONÇALVES *et al*, 1998).

A relação entre países por meio do comércio internacional permite que os países tenham vantagens comparativas entre si, um país se torna mais competitivo do que o outro para atender as demandas e as necessidades exigidas pelos clientes. Os países se especializam em determinados produtos e setores o que

possibilita ser mais produtivos, assim adquirindo produtos ou serviços que não consiga ser autossuficiente (CASSAR, 2007).

O comércio internacional ainda possibilita ainda as empresas maximizem seus lucros e facilita a redistribuição de riquezas, gerando oportunidades a mais para o crescimento do país. Ainda proporciona as empresas ficar menos exposta aos impactos causados pelo mercado nacional, uma vez que possíveis crises podem afetar diretamente seu crescimento financeiro e diminuição considerável na produção (KEEDI, 2007).

O comércio internacional afeta diretamente a economia de cada país nos aspectos de microeconomia e macroeconomia. No conceito microeconômico o comércio internacional afeta as empresas e pessoas, fornecendo maior rentabilidade, lucro, competitividade, empregos, salário, entre outros. na visão macroeconômica afeta diretamente os países, que necessitam cada vez mais da geração de intercâmbio comercial, industrial, tecnológico, cultural, artístico entre outros (NOSÉ JUNIOR, 2005).

2.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de obtenção de totalidade ou parte do que uma empresa fatura no âmbito internacional é chamada de internacionalização (OLIVEIRA; CYRIANO, 2002). Também pode ser definido por meio de atividades de uma empresa nacional com o mercado internacional ou negócios internacionais (MCGAUGHEY, 2006), principalmente iniciando com a exportação, quando a empresa está de certo modo se internacionalizando, mas a internacionalização só ocorre efetivamente quando a empresa passa a exportar (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Para a tomada de decisão de internacionalizar é preciso ter coerência, planejamento, responsabilidade e por fim criatividade. A decisão de ingressar no mercado internacional pode ser de longo e curto prazo. A de longo prazo são as estratégicas e políticas as de curto prazo que são as decisões táticas ou diretivas e por último as operacionais que colocam em prática com ações as decisões táticas (CIGNACCO, 2009).

Para entrar no mercado internacional a empresa deve conhecer o ambiente econômico, a política e a estrutura legal dos países e se adaptar as suas diferenças culturais (MORINI; SIMÕES; DAINEZ, 2006). Além desses fatores a

empresa deve medir suas forças para saber se esta pronta para enfrentar o mercado internacional que é bem mais concorrido (MINERVINI, 2001). A empresa deve realizar uma avaliação macroeconômica no país de origem e também se devem interpretar dados relativos aos países de destinos selecionados (CIGNACCO, 2009).

O pequeno e médio empresário que decidirem a internacionalização deverão focar seus objetivos nessa decisão. Para isso se consideram diversos planos de ação alternativos às atividades internacionais. Logo após isso deve-se analisar prováveis resultados vindos dessa ação. E por último deve-se valorizar os resultados dessa ação (CIGNACCO, 2009).

A internacionalização é uma medida estratégica para o desenvolvimento, na medida em que estimula a eficiência. O aumento da competitividade provoca a produção de bens e serviços que melhoram constantemente, e causa aprimoramento para conquista do consumidor (LOPEZ; GAMA, 2004).

Algumas empresas escolhem a internacionalização como uma estratégia com o objetivo de ganhar mercados através da política de agregar valor para o cliente, ou seja, resolver seus problemas em todos os níveis (FARINA; ALMEIDA, 2006).

Ao se internacionalizar a empresa se aprimora tanto seus métodos administrativos como organizacionais. A diversificação de mercado conduzirá a empresa a aperfeiçoar seu processo de marketing, produção e mercadológica que tornará a empresa mais competitiva no mercado tanto nacional como internacional (LOPEZ; GAMA, 2004).

É envolvido duas instâncias principais no processo de internacionalização: o atendimento de mercados externos via exportações e o investimento direto no exterior, seja para a instalação de representações comerciais, ou seja, para a implantação de unidades produtivas (ALÉM; CAVALCANTE, 2005).

O motivo para internacionalização decorre de uma multiplicidade de fatores que empurram e puxam as empresas para o caminho da internacionalização (PALACIOS; SOUZA, 2004). Segundo Lopez e Gama (2004, p.25) as razões que levam as organizações a internacionalizarem-se são as seguintes:

Maiores lucros, ampliação de mercado, novos produtos a serem ofertados, aumento de produção e da produtividade, melhor utilização da capacidade instalada, aprimoramento da qualidade, incorporação de tecnologia, redução dos custos de produção, novas idéias e crescimento empresarial.

As indústrias tradicionais que para serem competitivas dependem de

fatores como mão de obra barata e uso de tecnologias maduras sediada em um país específico tendera a atender o mercado mundial por meio de exportação. Já indústria de media e alta tecnologia, ou que se inserem em estruturas de oligopólios diferenciados, com acesso a recursos financeiros e humanos para pesquisa e desenvolvimento, com preservação da imagem de confiabilidade e qualidade de suas marcas, e, finalmente, com capacidade gerencial e de distribuição, a utilização de estratégia adequada é a internacionalização (ALÉM; CAVALCANTE, 2005).

Toda empresa que se torna internacional ira se deparar com novos desafios diferentes em muitos aspectos daqueles do mercado nacional (PALACIOS; SOUZA, 2004). A questão do risco e da incerteza que a empresa ira enfrentar depende da forma de internacionalização que a empresa ira utilizar e também de fatores locais (GONÇALVES, 2005).

O idioma, a variação no grau de mobilidade dos fatores de produção, o aumento dos custos logísticos relacionados a distancia entre os países e a disparidade entre as moedas dos países envolvidos estão entre as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas no processo de internacionalização (KEEDI, 2008).

No entanto, essas dificuldades de certo modo podem beneficiar as empresas, uma vez que estimulam as mesmas a competir, e a melhor maneira das empresas enfrentarem tais dificuldades encontradas neste extenso mercado de âmbito internacional (NOSÉ JUNIOR, 2005).

2.4 ETAPAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

No acesso dos mercados internacionais as empresa podem passar por uma série de etapas que são definidas por suas exportações. E para se tornarem exportadoras ativas as empresas passam por diversas etapas podendo ser classificadas nas seguintes categorias (CIGNACCO, 2009).

2.4.1 Exportação ocasional/não interessada

A exportação ocasional consiste em uma comercialização passiva por parte da empresa. A empresa entra não formula uma estratégia para exportar, apenas os compradores vem de fora para comprar. Se tem pouco ou quase nenhum

controle do conjunto de comercialização internacional, que acabam definidos pelo comprador (CIGNACCO, 2009).

2.4.2 Exportação experimental

São realizadas operações para testar alguns mercados com saldos exportáveis, que são excedentes de mercadorias não comercializadas no mercado interno. Neste momento, as vendas são efetuadas para os países vizinhos devido à similaridade dos hábitos e preferências dos consumidores. Também é utilizada a exportação de forma indireta, como empresas de comercialização e outros intermediários (FIATES; KRESS, 2008).

2.4.3 Exportação continua ou consolidada

É definida pelo aumento das operações e mercados no exterior, consiste na modificação e adaptação de produtos para atender os mercados externos. No entanto, requer uma estrutura mais organizada e se possível à implantação de um departamento focado no comércio exterior dentro da empresa, sendo assim, a estratégia passa ser uma ferramenta essencial para a atividade exportadora (CIGNACCO, 2009).

2.4.4 Filial de comercialização

Na abertura de uma filial de vendas a empresa se encarrega de diversas funções que antes ficava nas mãos de intermediários como distribuidores e agentes. Permite a empresa uma estratégia de comercialização muito mais eficiente, pois existe o contato direto com o mercado escolhido (CIGNACCO, 2009);

Um fator que pesa na decisão de abrir uma filial de vendas é o tamanho do mercado alvo e a necessidade da presença física mais consistente e atuante com os clientes para o sucesso do negocio (LANZANA, 2006).

2.4.5 Investimento direto

Corresponde na elaboração de um produto total ou parcialmente produzido no destino. No caso da produção ser total no destino, não se concretiza nenhuma atividade exportadora, porém, no caso da produção ser parcial no destino

a empresa realiza a exportação de peças ou produtos não acabados, sendo estes finalizados na filial de produção (CIGNACCO, 2009).

São varias as razões que levam um empresário a optar por esta estratégia como: os benefícios fiscais para investimentos estrangeiros, insumos mais econômicos no mercado, diminuição dos custos com transporte internacional de cargas, diminuição das barreias para comercialização dos seus produtos no mercado internacional (CASSAR, 2007).

Mediante este contexto, nota-se a importância da ampliação da empresa perante o mercado externo, entretanto não necessariamente é obrigatório chegar até as últimas etapas caracterizadas pela abertura de uma filial e investimento direto, mas, é de grande importância que as empresas cheguem no mínimo a fase de exportação contínua ou consolidada (CIGNACCO, 2009).

2.5 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização tem tido uma dimensão bastante complexa nos últimos anos no Brasil exigindo constante aprendizado. Nos países desenvolvidos os estudos sobre a internacionalização já estão bastante adiantados, em contra partida nos países emergentes o movimento da internacionalização ocorreu de forma tardia, além de ser imaturo e tímido (FLEURY; FLEURY, 2007).

No processo de internacionalização as empresas atravessam diversas fases dentre estas: internacional, multinacional, global e transnacional, porém, nem todas as empresas necessitam passar por todos estes estágios (REBOCHO, 2010).

As empresas tornam-se internacionais quando começa a dar os passos iniciais no comercio internacional, exportando para um ou dois países, sendo na maioria das vezes países vizinhos. Esse processo é o mais fácil e natural para uma empresa que quer se inserir no mercado internacional (NOSÉ JUNIOR, 2005).

A multinacionalização é uma etapa anterior a globalização, uma consequência natural da capacidade da empresa em se instalar em vários mercados internacionais. A expressão foi muito utilizada para identificar as empresas de origem americana e europeia que foram as pioneiras da globalização da economia e do comercio internacional (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Uma empresa multinacional usa uma estratégia especifica para cada país, tem uma orientação policêntrica, seus recursos chave são descentralizados e

cada empresa subsidiária atua com autonomia (PALACIOS; SOUZA, 2004). Apesar de a empresa desenvolver uma estratégia específica para cada país, se possui um custo alto para adaptação em cada um desses (CIGNACCO, 2009);

A empresa torna-se global quando atua no âmbito mundial, ou seja, em vários países. A globalização da empresa é o passo posterior a multinacionalização (NOSÉ JUNIOR, 2005). De acordo com esse padrão, as fábricas se encontram em países que a mão de obra é barata enquanto a pesquisa tecnológica é centralizada na matriz o que proporciona a empresa diversas vantagens, como os baixos custos (LANZANA, 2006).

Nessa etapa os mercados internacionais no ponto de vista estratégico são considerados como um só (CIGNACCO, 2009). A empresa global tem sua produção e marketing desenvolvido globalmente, mas a administração central é na origem (PALACIOS; SOUZA, 2004).

As empresas transnacionais surgiram a partir dos anos 1990 como consequência da globalização, integração e as inovações mundiais. Essas empresas visam maior eficiência e competitividade global e desenvolveram simultaneamente sua competitividade, sua flexibilidade multinacional e sua capacidade de aprender em termos mundiais (LANZANA, 2006).

As *Born Global* são assim caracterizadas pelo fato de que desde o início de sua criação, procuram desenvolver vantagem competitiva expressiva no uso de recursos e na venda de produtos ou serviços no exterior. Apresentam estratégia de internacionalização proativa e se comprometem a vender seus produtos ou serviços nos mercados globais, mesmo não possuindo unidades no exterior (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Knight e Cavusgil (1996) relatam que *Born Globals* são empresas que vendem, pelo menos, 25% de seus produtos no mercado externo e que tenham começado as atividades de exportação dentro dos três anos posteriormente seu nascimento.

As empresas dependendo de sua capacidade de crescimento, evolução e das suas condições encontradas em cada mercado, podem ou não passar por todas essas etapas, e também não significa que será seguida essa ordem (NOSÉ JUNIOR, 2005).

2.6 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A partir da decisão de internacionalização, surge a questão de como entrar em mercados externos. Assim, o processo de formação de uma estratégia de internacionalização se concretiza com a escolha do modo de ingresso no mercado estrangeiro, a qual varia em função do nível de comprometimento de recursos e da complexidade inerentes às operações internacionais (HONÓRIO, 2009).

A estratégia internacional é definida como a venda de produtos em regiões fora do mercado nacional no qual a empresa atua e com o intuito de produzir novas oportunidades potenciais (HILL, 2000). Em consequência quando a empresa se volta com maior ênfase para o mercado externo, a dinâmica de competição em que se inserem é frequentemente diferente e os fatores determinantes do sucesso mais complexos que no mercado nacional que a mesma atua (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

A estratégia de entrada no mercado internacional começa com a seleção do mercado alvo, depois se considera os critérios de decisão que irão influenciar na escolha do modo de entrada que são os internos (específicos da empresa) e os externos (específicos do ambiente). Nos fatores internos se se destaca fatores como; os objetivos da empresa, o controle sobre as operações estrangeiras, os recursos internos e a flexibilidade da empresa. Nos fatores externos temos; tamanho do mercado, o risco, regulamentações governamentais, ambiente competitivo e por ultimo a infraestrutura local (KOTABE; HELSEN, 2000).

Para definir qual estratégia utilizar na internacionalização a empresa deve levar em consideração questões como atitude competitiva, concentração geográfica, mecanismos de gestão e de coordenação de atividades, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores) e capacidade de adaptação e articulação das diferentes condições locais - especificidades culturais, econômicas, regulamentares e linguísticas dos países ou regiões (CALDEIRA, 2002).

Assim sendo as estratégias de entrada no mercado internacional são: exportação direta e indireta, licenciamento, alianças, investimento direto, e *joint-ventures* (PIPKIN, 2005). O Quadro 1 apresenta de forma sucinta as principais diferentes estratégias de internacionalização que as empresas podem adotar para sua inserção nos mercados internacionais (RIBEIRO, 2006).

Quadro 1 - Estratégias de internacionalização.

TIPO DE ENTRADA	NÍVEL	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
EXPORTAÇÃO	EXPORTAÇÃO	Exportação Direta Exportação Indireta Exportação Cooperativa	Pequeno investimento, pouco controle, facilidade de ingresso e saída do mercado, custos logísticos elevados, pouco controle da operação.
CONTRATUAL	INTERMEDIÁRIO	Licenciamento <i>Franchising</i> Contrato de Produção	Pequeno custo e investimento, pouco risco, possibilidade de expansão rápida, necessidade de controle de qualidade na operação e baixos retornos potenciais.
		<i>Joint-ventures</i> Alianças estratégicas	Divisão de custos, recursos e riscos, necessidade de adequação estratégica, problema de integração ex: duas culturas corporativas.
INVESTIMENTO DIRETO	HIERÁRQUICO	Fusão e Aquisição	Acelerado acesso a novos mercados, custo elevado, negociações complexas, adaptação com as mudanças nas operações domésticas.
		Nova Subsidiária	Processo complexo e de elevado risco, cujo custo é alto, máximo controle, retornos potenciais acima da média.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006); Dias (2007); Lima e Carvalho (2010) e Zen (2012).

Diante das opções de entrada nos mercados internacionais apresentadas no Quadro 1, nota-se que, quando o tipo de inserção resulta num elevado grau de controle, em consequência o comprometimento dos recursos e riscos se torna maior. Assim sendo as empresas quando identificarem qual tipo de estratégia pretendem desenvolver para entrada nos mercados internacionais deverão levar em consideração o tipo de realidade específica que estão inseridas (MELO, 2010).

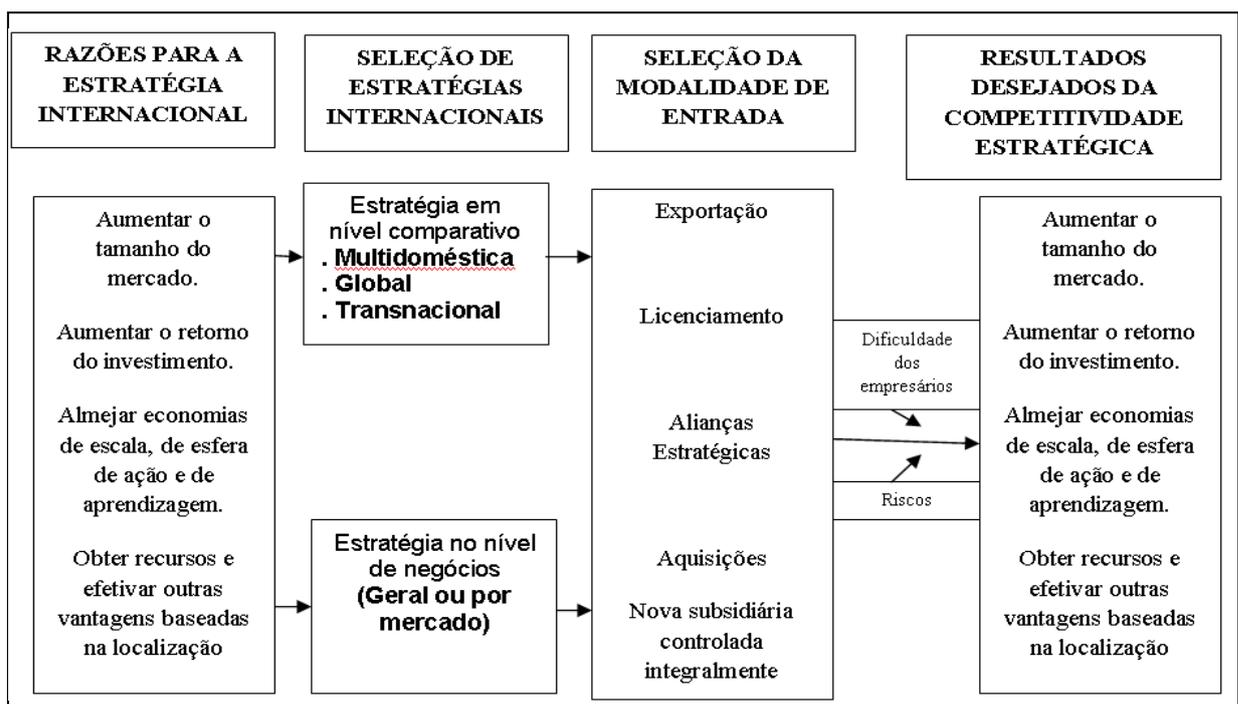
Quando bem sucedidas no uso das estratégias de internacionalização a empresa obtêm um maior tamanho do mercado, maiores retornos dos principais investimentos de capital ou dos investimentos em novos produtos e processos, maiores economias de escala e de esfera de ação ou de aprendizagem e uma vantagem competitiva por meio de localização como exemplo o acesso a mão de obra barata ou a recursos importantes (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

É muito importante a conscientização das empresas em relação à necessidade de investir em estratégias de entrada no mercado internacional, pois, com a entrada de mercados estrangeiros, os produtos a serem exportados obtêm

melhoria na qualidade, o que reverte à percepção dos consumidores estrangeiros em relação ao nosso país e cria marcas reconhecidas no exterior. A internacionalização constitui um processo de conquista de novos mercados e crescimento, que requer espírito empreendedor e competência, promovendo a proteção do mercado local (GASPAR; OLIVA; ZEBINDEN, 2007).

Uma empresa que planeja operar no mercado global precisa de estratégias bem sucedidas para obter vantagens com as oportunidades globais conforme Figura 1. A estratégia multidoméstica é uma estratégia internacional em que as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas para a unidade de negócio estratégica em cada país a fim de permitir que a unidade adapte os produtos ao mercado local. Esse tipo de estratégia concentra-se na concorrência em cada país, supondo que os mercados diferem e, assim sendo, são segmentados de acordo com as fronteiras dos países. Já a estratégia global, ao contrário da multidoméstica, é uma estratégia internacional por meio da qual a empresa oferece produtos padronizados nos diversos mercados nacionais, sendo a estratégia competitiva ditada pela matriz e a estratégia transnacional é por meio da qual a empresa busca alcançar eficiência global e resultados locais (HOSKISSON *et al*, 2008).

Figura 1: Estratégias Internacionais – razões, seleção e resultados.



Fonte: Hoskisson *et al* (2008, p. 316).

Na hora da decisão de internacionalizar se deve ter uma formulação de estratégias, que são fundamentais para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios no exterior. Sendo assim, a análise global permite definir a escolha da estratégia de entrada em mercados externos, bem como conhecer fatores determinantes do processo de internacionalização (SILVA *et al*, 2013).

2.7 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As estratégias de internacionalização podem ser identificadas conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Estratégias de internacionalização.

TIPO DE ENTRADA	NÍVEL	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
EXPORTAÇÃO	EXPORTAÇÃO	Exportação Direta Exportação Indireta Exportação Cooperativa	Pequeno investimento, baixo controle, facilidade de ingresso e saída do mercado, elevados custos logísticos, mínimo controle da operação.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006); Dias (2007); Lima e Carvalho (2010) e Zen (2012).

Conforme se verifica, são varias permitindo que as empresas adotem para entrada nos mercados internacionais, nesta condição serão analisadas cada uma das estratégias utilizadas pelas empresas para inserção no mercado internacional ou mesmo para sua expansão no processo de internacionalização (DIAS, 2007).

2.7.1 Entrada via exportação

A exportação é a forma mais simples, normalmente utilizada pelas empresas de forma esporádica (PALACIOS; SOUZA, 2004), é o caminho mais utilizado, mais fácil e natural (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Toda a exportação de bens pode ser feita de forma indireta, direta ou cooperativa, dependendo da possibilidade, conveniência, capacidade de produção e outros fatores (KEEDI, 2004; KOTABE; HELSEN, 2000).

2.7.1.1 Exportação indireta

Ocorre quando a empresa vende em mercados estrangeiros por meio de um intermediário estabelecido em seu próprio país (KOTABE; HELSEN, 2000), conforme se verifica no Quadro 3.

Quadro 3 - Tipos de exportação e estruturas operacionais na exportação indireta.

Tipos de Exportação	Estruturas Operacionais
EXPORTAÇÃO INDIRETA	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Comercial Exportadora: operam com a compra, venda e intermediação de mercadoria, geralmente a pequenas e médias empresas; • Trading Company: com atuação bastante abrangente, operam negócios de grandes proporções e à base de comissão. Dedicam-se à compra, venda, comercialização, industrialização e ao financiamento de operações; • Piggy Back (Venda Casada): atuam no mesmo segmento do exportador; • Broker: trabalha na aproximação de exportadores e importadores. Atua, geralmente, em segmentos específicos; • Trader: trabalha sob comissão, de forma autônoma, informando o exportador sobre oportunidades comerciais; • Consultores de exportação: operam como pessoa física ou jurídica, dão apoio aos exportadores e desenvolvem o <i>marketing</i> internacional.

Fonte: Lima e Carvalho (2010, p. 9).

Dessa forma, toda a operação de exportação, embarque, emissão de documentos é feita pelo intermediário, assim como também toda a operação legal, inclusive a contratação de câmbio da moeda estrangeira (KEEDI, 2004).

2.7.1.2 Exportação direta

Consiste na exportação realizada pelo próprio fabricante do produto, ou seja, que não se utiliza qualquer intermediário na operação. A empresa poderá realizar essa operação por intermédio de pessoas ou empresas atuando como agentes ou representantes, que apenas serve de elo entre a empresa e o comprador (KEEDI, 2004).

No Quadro 4, encontram-se os tipos de exportações e estruturas organizacionais geralmente associadas à exportação direta.

Quadro 4 - Tipos de exportação e estruturas operacionais na exportação direta.

Tipos de Exportação	Estruturas Operacionais
EXPORTAÇÃO DIRETA	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de exportação: estrutura formada pelo gerente de exportação, juntamente com assistentes; • Filial ou subsidiária de vendas no exterior: é a extensão das atividades da empresa no mercado de destino. Responsável pela venda e distribuição, podendo lidar com armazenagem e promoção; • Vendedores viajantes de exportação: a empresa pode enviar vendedores ao exterior, com o intuito de realizar negócios. Atua diretamente junto a importadores e diversos mercados no exterior; • Distribuidores ou agentes no exterior: a empresa pode contratar distribuidores ou agentes, que fazem a intermediação das vendas no país do importador e age em nome do exportador; • Consórcio de exportação: derivado da exportação direta.

Fonte: Lima e Carvalho (2010, p. 9).

Nessa modalidade de exportação o exportador tem mais controle sobre suas operações internacionais. Em decorrência o potencial de vendas e de lucro em geral se torna muito mais significativo do que o oferecido pela exportação indireta. Também permite a construção da própria rede de distribuição da empresa no mercado internacional e obter um melhor *feedback* do mercado (KOTABE; HELSEN, 2000).

2.7.1.3 Exportação cooperativa

Na exportação cooperativa, a empresa entra em acordo com outra companhia (local ou estrangeira) que usará sua rede de distribuição para vender os bens no exterior. É utilizada por empresas que querem comprometer recursos para estabelecer distribuição própria, mas desejam ter algum controle sobre suas operações no exterior (KOTABE; HELSEN, 2000).

2.7.2 Entrada via contrato

A entrada contratual é caracterizada pela associação não patrimonial, de longo prazo, se trata de um acordo firmado entre uma empresa internacional e uma instituição em algum país estrangeiro (RODRIGUES, 2010).

As estratégias de internacionalização via contrato podem ser identificadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Estratégias de internacionalização via contrato.

TIPO DE ENTRADA	NÍVEL	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
CONTRATUAL	INTERMEDIÁRIO	Licenciamento <i>Franchising</i> Contrato de Produção	Baixo custo e investimento, pouco risco, possibilidade de expansão rápida, necessidade de controle de qualidade na operação e baixos retornos potenciais.
		<i>Joint-ventures</i> Alianças estratégicas	Compartilhamento de custos, recursos e riscos, necessidade de adequação estratégica, problema de integração ex: duas culturas corporativas.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006); Dias (2007); Lima e Carvalho (2010) e Zen (2012).

Este contrato firmado entre tais empresas implica na transferência de conhecimentos, habilidades e tecnologia, criando oportunidades e estratégias na capacitação da empresa para determinado destino. As relações contratuais incluem: o licenciamento, *franchising*, contrato de produção, *joint ventures*, e as alianças (MELO, 2010).

2.7.2.1 Licenciamento

A concessão de licença ou licenciamento é o acordo com um sócio estrangeiro que dá o direito a utilizar ou explorar um processo de fabricação (PALACIOS; SOUZA, 2004). O licenciador dá o direito ao licenciado para utilização de tecnologias, o uso de um processo de produção, marcas, patentes, serviços de consultorias e assistência comercial, mediante o pagamento de *royalties* (PIPIKIN, 2005).

2.7.2.2 *Franchising*

Também conhecido como franquia, é uma estratégia que tem como propósito um sistema de venda de licença, que o franqueador oferece sua marca, conhecimento do negócio e infraestrutura ao franqueado, que investe e trabalha na *franchising* e paga parte do faturamento ao franqueado sob a forma de *royalties* (VIANA; MACHADO, 2009).

A franquia está crescendo rapidamente no mercado internacional e é a forma mais rápida de entrar no mercado internacional e geralmente é utilizada por

grandes varejos para a entrada em mercados emergentes (PIPIKIN, 2005).

2.7.2.3 Contrato de produção ou subcontratação

É a forma de contrato na qual a empresa que não possui recursos suficientes ou não deseja estabelecer um acordo de produção completa negocia com um fabricante local a industrialização de partes ou um produto inteiro sendo que o trabalho de marketing do produto fica sob a responsabilidade da empresa internacional (SILVA, 2013).

2.7.2.4 *Joint ventures*

É a associação de empresas, que pode ser com fins lucrativos ou não, para explorar determinados negócios sem que perca a sua personalidade jurídica e o consórcio, este consiste na associação de companhias ou qualquer outra sociedade, sob o mesmo controle ou não (VIANA; MACHADO, 2009).

A *Joint ventures* é um meio de reduzir os riscos políticos e econômicos dos parceiros de negócio e propõe menos riscos de entrada em mercados que impõe barreiras legais e culturais para a aquisição de uma companhia existente (PIPKIN, 2005).

2.7.2.5 Alianças estratégicas

É um relacionamento entre empresas onde se tem a mútua cooperação e a divisão dos riscos que o mercado propicia para que se alcance o objetivo comum (PIPKIN, 2005). Este tipo de estratégia tem sido utilizado por proporcionar maior facilidade em obter experiência em mercados externos, com a vantagem de menor exposição ao risco da atividade internacional da corporação (BRITTO *et al*, 2006).

Com o desenvolvimento de tecnologia que exige grande investimento, a aliança entre empresas aumenta a probabilidade de sucesso no mercado estrangeiro e também a empresa se fortalece sem precisar crescer (PIPKIN, 2005).

2.7.3 Investimento direto

O investimento direto oferece muitas vantagens para as empresas, tais como: economia de custos pelo fato da mão de obra e matéria prima ser mais barata, incentivos governamentais para os investimentos estrangeiros, fortalecimento da imagem no país em que esta instalada, desenvolve um relacionamento mais profundo perante seus clientes, fornecedores e distribuidores e o controle total de seus investimentos (SCHNEIDER, 2002).

As estratégias de internacionalização via investimento direto são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Estratégias de internacionalização via investimento direto.

TIPO DE ENTRADA	NÍVEL	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
INVESTIMENTO DIRETO	HIERÁRQUICO	Fusão e Aquisição	Rápido acesso a novos mercados, custo elevado, negociações complexas, adaptação com as mudanças nas operações domésticas.
		Nova Subsidiária	Processo complexo e de alto risco, cujo custo é elevado, controle máximo, retornos potenciais acima da média.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006); Dias (2007); Lima e Carvalho (2010) e Zen (2012).

2.7.3.1 Fusão ou aquisição

É a compra de uma empresa já estabelecida no exterior, proporcionando um meio rápido ingresso no mercado externo e nos canais de distribuição, bem como a experiência na gestão e qualificação dos produtos, conhecimento do mercado e obtenção de marcas bem estabelecidas. Entretanto pode se ter alguns riscos como a diferença de cultura entre gerentes de pode ser difícil de superar (KOTABE; HELSEN, 2000).

2.7.3.2 Nova subsidiária

Consiste na criação de uma filial no exterior totalmente controlada pela matriz e todo lucro vai para a mesma. Em contra partida, todos os riscos e prejuízos

serão totalmente assumidos pela matriz (KOTABE; HELSEN, 2000).

É possível verificar e analisar todas as estratégias de entradas nos mercados internacionais, as quais as empresas poderão adotar para se inserirem de forma definitiva no exterior. Sendo que as empresas poderão escolher estratégias, de pequeno comprometimento como a exportação, de comprometimento intermediário através de contratos como os licenciamentos, franquias e alianças e até mesmo as estratégias de alto comprometimento por meio de investimentos diretos como fusão ou aquisição e abertura de uma filial subsidiária (RIBEIRO, 2006).

2.8 O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O grau de internacionalização indica a expansão da organização no mercado internacional, que se expressa por meio de aspectos financeiros, que são as vendas internacionais, e não financeiros, que é a dispersão geográfica, em associação com os determinantes organizacionais e estratégicos designadores de negócios internacionais (HONÓRIO, 2009).

Nas décadas de 1970 e 1980 o percentual de vendas realizadas no mercado internacional foi o indicador financeiro mais utilizado para caracterizar o grau de internacionalização (SULLIVAN, 1994). Após o trabalho realizado por esse autor, diversas pesquisas passaram também a utilizar indicadores que não fossem financeiros, como aqueles associados ao escopo geográfico, ou seja, à distribuição das atividades internacionais em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros (HONÓRIO, 2009).

Os estudos sobre o grau de internacionalização da empresa medido pelas vendas internacionais não revelam um consenso em termos de resultados. Encontrou-se que a diversificação geográfica internacional traz lucratividade inicial, obtida por meio do aumento nas vendas, mas ela declina com os custos associados ao processo de expansão (HOSKISSOM; KIM, 1997).

Os indicadores mais utilizados para designar o escopo geográfico internacional têm sido o número de subsidiárias ou plantas no exterior, o número de países ou regiões onde negócios internacionais são realizados (TALLMAN; LI, 1996) e a distância geográfica entre um determinado país e aqueles com os quais são mantidos negócios internacionais (DOW, 2000).

Para medir a extensão geográfica do processo de internacionalização, deve se utilizar variáveis, como número de países onde a empresa atua, o grau de dispersão das atividades da empresa em áreas específicas, ou ainda, o índice de concentração espacial das atividades da empresa (IETTO-GILLIES, 2001)

O grau de internacionalização pode ser caracterizado por três dimensões: a dimensão estrutural (ativos, subsidiárias e empregadas no exterior), a dimensão financeira (dependência financeira das receitas vindas do exterior) e a dimensão psicológica que se refere às pré-disposições dos executivos para com a internacionalização (RUIGROK; WAGNER, 2003).

E se sugeriu também que a utilização de modos de entrada mais complexos se revertia em aumento das vendas internacionais à medida que a empresa adquiria experiência internacional e controlando adequadamente os custos de transação e coordenação das atividades no mercado estrangeiro (LU; BEAMISH, 2001).

A experiência internacional da firma está positivamente relacionada às vendas no mercado internacional (HONÓRIO, 2009). A experiência pode influenciar no desempenho atual da empresa no mercado internacional. Com o aumento das experiências adquiridas com atividades no mercado internacional, os negócios no exterior vão se ampliando, até mesmo em mercados mais distantes (JOHANSON; WIEDERSHEIMPAUL, 1975).

Assim sendo pode se afirmar que a experiência internacional está positivamente relacionada à distância geográfica. Pressupõem-se então que a capacidade da organização de estar presente em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros deve vir acompanhado também de uma aptidão para estabelecer relacionamentos profundos e duradouros com parceiros locais. Quer dizer então que o número de parceiros internacionais está positivamente relacionado com a distância geográfica (HONÓRIO, 2009).

Conforme o grau de internacionalização aumenta, as empresas adquirem mais experiência e conseqüentemente tornam-se mais eficientes em relação ao mercado externo. Quanto maior o grau de internacionalização, maiores são os recursos gerados pelas empresas, sejam estes financeiros, humanos ou tecnológicos, podendo ser aplicados no mercado doméstico ou especialmente nas atividades internacionais gerando (FLORIANI; FLEURY, 2012).

No próximo capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos

adotados para o desenvolvimento do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda ciência é caracterizada pela utilização de métodos científicos e não há ciência sem o uso do mesmo, mas o seu uso não é exclusivo da ciência, sendo possível usá-los para a resolução de problemas do cotidiano. Método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a se seguir (LAKATOS; MARCONI, 2007).

O método científico é característico da ciência, é um instrumento básico que ordena o pensamento em sistemas e traça os procedimentos do cientista ao longo do caminho até atingir o objetivo científico preestabelecido (TRUILLO; FERRARI, 1974). A escolha dos métodos utilizados pelo pesquisador depende do objetivo da pesquisa, dos recursos materiais disponíveis, do nível de abrangência do estudo e da inspiração filosófica do pesquisador (CRESWELL, 2007).

Sendo assim, este capítulo apresenta o delineamento metodológico adotado para a realização do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pesquisa pode ser entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento como também procedimento de aprendizagem sendo parte integrante de todo processo de reconstrução do conhecimento (DEMO, 2000). O planejamento de uma pesquisa depende do problema a ser estudado, da sua natureza e situação espaço-temporal em que se encontra, e também da natureza e nível de conhecimento do pesquisador (KÖCHE, 2001).

Delimitar a pesquisa é estabelecer os limites pra a investigação, que pode ser limitado em relação ao assunto, à extensão e a uma serie de fatores como humanos, econômicos e de prazos (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Quanto aos fins de investigação a presente pesquisa caracterizou-se como descritiva. Caracteriza-se como pesquisa descritiva quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Desta forma, este estudo enquadrrou-se como uma pesquisa descritiva quanto aos seus fins de investigação, uma vez que, buscou-se descrever o processo de internacionalização de uma empresa de revestimentos cerâmicos de Cocal do Sul – SC.

Em relação aos meios de investigação esta pesquisa classificou-se como bibliográfica e de campo. A finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que já foi dito, escrito ou filmado sobre determinado assunto e propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Os materiais já publicados tais como: livros, dicionários ou enciclopédias; artigos de periódicos como jornais, revistas; panfletos; e também os meios de comunicações orais como radio, gravações, vídeos, filmes, televisão; os materiais disponíveis na internet e sites são utilizados como bibliografia para este tipo de pesquisa (PINHEIRO, 2010).

Assim sendo, o presente estudo pôde ser considerado de fonte bibliográfica, pois foi elaborado por meio de materiais como livros, teses, dissertações e artigos, junto com informações de *sites* especializados na área do comércio exterior como o MDIC e *sites* setoriais como FIESC dando sustentabilidade ao embasamento teórico.

No que se refere à pesquisa de campo, é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fenômenos e fatos e exige controles adequados e objetivos preestabelecidos (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Nessa tipologia de pesquisa pode utilizar se de meios como a entrevista, aplicação de questionário ou observação (VERGARA, 2009). O estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação e procuram mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis (GIL, 2008).

Para este tipo de pesquisa é definido o campo no qual será realizada a pesquisa, e as formas de acesso a este campo, para que assim seja possível determinar os meios de coleta e análise dos dados, após a análise dos dados é possível chegar à conclusão perante o tema abordado (MÁTTAR NETO, 2003).

Antes da coletas de dados é preciso estabelecer tanto as técnicas de registro desses dados como as técnicas que serão utilizadas em sua análise (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Entendendo assim que este estudo se classifica como pesquisa de campo, pois o método utilizado na coleta de dados foi uma entrevista com o auxílio de um roteiro semi-estruturado junto a empresa alvo do estudo.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

O estudo foi realizado numa organização situada no município de Cocal do Sul, SC, atuante no setor de revestimentos cerâmicos que iniciou o seu processo de internacionalização em meados da década de 1970, cujo histórico é apresentado no capítulo posterior.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é muito importante que se tenha um plano de execução e a elaboração de coletas de dados bem planejado (ANDRADE, 2005). Os dados usados numa pesquisa podem ser classificados como primários e secundários (MATTAR, 1996). Os dados primários são aqueles de obras que ainda não foram analisadas ou interpretadas e constituem o subsídio das pesquisas documentais. Os dados secundários não são escritos pelo autor, o pesquisador utiliza de dados primários para realizar pesquisas de teor bibliográfico (ANDRADE, 2007).

Portanto, os levantamentos dos dados utilizados foram origem primária, pois se utilizou de dados extraídos diretamente na fonte, por meio da entrevista junto à empresa selecionada para a pesquisa.

De acordo com Oliveira (1999), as técnicas de coleta de dados quantitativas e qualitativas são dois métodos diferentes pela sua sistemática e principalmente pela forma de abordagem do problema objeto do estudo, por isso precisa estar adequado ao tipo de pesquisa que se pretende desenvolver, mas é a natureza ou seu nível de aprofundamento que irá determinar a escolha do método.

O pesquisador qualitativo sempre vai ao local onde esta o participante da pesquisa, permitindo ao pesquisador desenvolver um nível de detalhes sobre a pessoal ou sobre o local e se envolver nas experiências reais dos participantes. A

coleta de dados qualitativos tem quatro tipos de procedimentos a de observações, de entrevista, de documentos e de materiais audiovisuais (CRESWELL, 2007).

A técnica quantitativa é muito usada para descobrir e classificar a relação entre variáveis, também é utilizada nas pesquisas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológicas, de opinião e de administração. Diferente do método qualitativo que não tem a prestação de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, o método quantitativo emprega dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema (OLIVEIRA, 1999).

Com base no embasamento apresentado, pode se definir a pesquisa em questão como pesquisa com o uso de técnicas qualitativas.

São vários os procedimentos para a coleta de dados, que podem variar de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. As técnicas de pesquisas podem ser a entrevistas, o questionários, os formulários, a coleta documental, a observação, os testes e outros (CRESWELL, 2007).

No presente estudo utilizou-se como coleta de dados uma entrevista.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Logo após os dados serem obtidos, os resultados devem ser feita a análise e interpretação dos mesmos. Na análise dos dados o pesquisados entra em maiores detalhes, a fim de conseguir respostas as suas indagações. É importante que na interpretação dos dados os mesmos sejam colocados de forma clara e acessível (LAKATOS; MARCONI, 1995).

Conforme o objetivo da pesquisa pode ser utilizado à abordagem quantitativa e/ou qualitativa, que se diferenciam entre si pela sua sistemática. Sendo que, a identificação ou utilização para o melhor tipo de método, esta ligada a formulação do problema e sua profundidade em relação à pesquisa (CRESWELL, 2007).

O método quantitativo significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como porcentagem e media até o uso mais complexo como coeficiente de relação e análise de regressão. Este método é muito utilizado em pesquisas descritivas, que procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os

fenômenos de causa e efeito (OLIVEIRA, 1999). Este método tem por finalidade traduzir em números todas as informações e opiniões coletadas (PINHEIRO, 2010).

A pesquisa qualitativa possui a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais. Esse método é caracterizado pela tentativa de compreensão detalhada do pesquisador diante dos dados coletados, e pela exposição de suas opiniões em relação às situações apresentadas pelos entrevistados, com intuito de apresentar melhorias para solucionar o problema identificado na pesquisa (OLIVEIRA, 1999).

O método utilizado na pesquisa foi o qualitativo, que possibilitou a compreensão com mais profundidade a respeito do processo de internacionalização da empresa.

No próximo capítulo, destacam-se a análise dos dados coletados por meio da pesquisa de campo.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A seguir, apresenta-se os resultados que foram obtidos na pesquisa realizada junto a empresa do estudo, cujo objetivo foi verificar o processo de internacionalização desde o início até os dias atuais.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Alpha surgiu por volta do ano de 1954, no município de Cocal do Sul, antigo distrito de Urussanga, em Santa Catarina, a partir da iniciativa de 215 empreendedores, que atuavam numa espécie de sistema cooperativo. Aos finais de 1959, o empreendimento foi transferido para apenas um desses empreendedores iniciais, que se tornou responsável sozinho pela continuidade do negócio.

Na época, a região vivia o franco desenvolvimento da extração do carvão e muitos empresários começaram a diversificar as atividades industriais, sendo o setor de revestimentos cerâmicos uma dessas atividades.

No ano de 1968, realizou a primeira expansão no parque fabril, quando, por meio de obtenção de recursos junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDES, ampliou sua fábrica, com a produção saltou de 10.000 para 30.000 m² mensais.

Em 1970, construiu a segunda unidade produtiva, também em Cocal do Sul, com capacidade para produção de 200.000 m²/mês. Nos anos seguintes, prosseguiu com seu processo de ampliação com unidades na região.

Nos anos 80, a expansão ultrapassou as fronteiras do Estado e atualmente conta com 11 fábricas em diversas regiões do país, que juntas produzem mais de 40 milhões de m² de revestimentos e pisos cerâmico, empregando 2.400 profissionais diretos.

Conta com uma rede de agências de vendas nacionais e internacionais totalizando 15.000 postos de vendas.

4.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

4.2.1 Primeira fase (de 1970 a 1980)

Foi por volta dos anos de 1970, que a empresa Alpha iniciou seu

processo de internacionalização. As poucas pessoas que participaram desse processo não estão mais ligadas diretamente à empresa.

O primeiro pedido inesperado do exterior, por meio de uma *trading company* que entrou em contato com a empresa para fazer a negociação. A primeira venda foi para o Paraguai.

No ano de 1976 começou-se a estruturar um pequeno departamento de exportação, com duas ou três pessoas visitando mercados próximos, como Paraguai e Chile. Nesta época, a Argentina não importava cerâmica brasileira.

As principais dificuldades para iniciar a atividade exportadora foi a falta informação a respeito dos mercados e a falta de conhecimento da marca

Conforme informações do gerente de exportação da organização, esse início da internacionalização foi mais facilitado porque o fundador na época já considerava que o crescimento da empresa passava, necessariamente, pelo ganho de mercados externos.

Com isso, essa iniciativa foi uma forma de pulverizar os riscos diante de um mercado doméstico que passava por um período inflacionário. No entanto, esta fase foi marcada por vendas esporádicas.

4.2.2 Segunda fase (De 1980 a 1990)

Com o êxito e aceitação do mercado internacional do produto, em 1980, começou-se a estruturar um pequeno departamento de exportação, pois até então, a organização não possuía um setor específico para tratar das atividades e das documentações relacionadas à exportação. Em 1982, constituiu uma empresa especificamente para trabalhar com a exportação, o que demonstra o aprofundamento do interesse com o envolvimento com o mercado exterior. Tal empresa atualmente foi extinta e os profissionais foram absorvidos pelo departamento de exportação posteriormente criado na empresa.

Desde 1984, a empresa passou a ter um stand na principal feira de cerâmica mundial, a Cersaie, que acontece anualmente na Itália, o que vem a demonstrar o pioneirismo da organização no mercado externo. Além disso, foi a primeira empresa brasileira a integrar este evento na qualidade de expositora. A participação nesta feira proporcionou o ingresso em mercados novos, como Hong Kong, Singapura, Coréia do Sul e parte do Oriente Médio. O ingresso nesse último

mercado é relacionado até hoje na empresa como um grande marco relativo ao processo de internacionalização.

Neste período, a empresa possuía 3 ou 4 agentes viajando em busca de novos mercados, principalmente na América Latina e Oriente Médio, que por muito tempo foi o seu principal mercado.

Além disso, desde o ano de 1987 participa da principal feira do setor nos Estados Unidos, a Coverings Show, como forma de adentrar no mercado americano.

Nesta fase, a exportação se encontrava num patamar de 5 a 8% do total de vendas, sendo então já considerada como uma empresa exportadora.

4.2.3 Terceira fase (De 1990 a 2000)

A década de noventa marcou a abertura dos mercados externos propiciada pela globalização. Com isso, aumentaram as oportunidades no comércio exterior, quando então a empresa buscou estruturar ainda mais sua atuação fora do ambiente doméstico. A oportunidade que o comércio internacional. Com isso, criou, no ano de 1991, o seu primeiro Planejamento Estratégico de Exportação. Em tal documento, foram traçadas as metas e os objetivos para o prazo de 10 anos.

Assim, no início dos anos 90, a exportação passou a ser parte estratégica da empresa. Diretores começaram a adotar metas e investir em exportação de forma mais contundente. O objetivo era buscar exportar tomo de 25% a 30% a longo prazo, objetivo que foi conseguido.

Os motivos que levaram a empresa a exportar neste período foram as oportunidades no mercado internacional; opção estratégica e o crescimento competitivo a longo prazo.

Em 1994, a empresa abriu uma filial de vendas em Dallas, nos Estados Unidos; 1995 fez parceria com clientes e inaugurou *show room* em Santiago do Chile e em 1996 em Montevideú, no Uruguai.

Um ponto importante que contribuiu para desenvolver as exportações foi o Plano Real, pois a moeda brasileira ficou muito sobrevalorizada, quando então os preços mercado interno eram muito melhores que os preços da exportação e muitas empresas cerâmicas recuaram a atuação no mercado externo. Naquele contexto, a empresa Alpha foi uma das poucas que não incrementou os preços, mantendo todos os contratos. Foi assim que ganhou muita força com os clientes do exterior.

Até 1993 não era líder na exportação de cerâmica no Brasil, posição que alcançou no ano posterior e mantém até os dias atuais.

4.2.4 Quarta fase (De 2000 até os dias atuais)

Com o passar dos anos, as taxas de exportação mantiveram-se crescentes. No ano de 2003, os índices de 35% e 40% de vendas para o exterior ultrapassaram 50% do faturamento da organização.

Frente a essas taxas, a subsidiária americana da empresa começou a trabalhar com estoques dos produtos em suas instalações, como forma de atender o cliente local de forma mais rápida e eficiente.

Atualmente, é a líder brasileira no setor, tanto em termos de faturamento como em termos de volume de exportação, que alcança cerca de 85 países, espalhados em todos os continentes. As vendas internacionais respondem por 25% do total das exportações nacionais no segmento, levando a empresa a ser a responsável por 30% na participação mundial nos mercados externos e interno.

Os principais mercados atendidos são a América do Norte (Canadá e Estados Unidos), Argentina, Chile, África do Sul, Reino Unido, Porto Rico, Costa Rica, Jamaica e Paraguai.

Como é uma empresa que já possui uma boa presença no mercado internacional, o principal objetivo atual é desenvolver o crescimento dos mercados em que já está inserida.

O Oriente Médio foi seu principal mercado nos anos de 1980, mas deixou de ser devido a mudanças ocorridas naquele ambiente e também em função de desvantagens de frete em relação aos concorrentes italianos. Atualmente, o principal foco é o crescimento no mercado americano e europeu.

Até os anos de 1980, a empresa também exportava para o México. Mas os mexicanos conseguiram que o Governo local implementasse uma taxa *antidumping* contra todos os fabricantes brasileiros.

Os principais motivos que levam a empresa a se manter no mercado internacional é o fator estratégico, pois uma vez que já se encontra inserida, a intenção é ampliar e manter os mercados, além da pulverização dos riscos, pois internacionalizada não fica dependente apenas do mercado interno e a busca pelo constante expansão.

Atualmente as principais dificuldades para manter suas operações internacionais, são: oscilação nos preços dos fretes marítimos; falta de estrutura dos portos; carência de acordos comerciais com outros países para diminuir impostos; flutuação cambial e a concorrência.

As formas mais utilizadas para desenvolver as operações internacionais são o vendedor direto (mais utilizado); filial de vendas (EUA), agentes no exterior e distribuidores. Também tem participação em uma *joint venture* americana localizada no Brasil para a fabricação de rejuntos e argamassas.

A empresa considera a exportação como uma oportunidade empresarial a longo prazo, que deve ser explorada com interesse e perseverança. Para isto, preocupa-se em coletar informações de clientes externos e identificar os canais mais eficientes para levar o seu produto com qualidade. Além disso, busca acompanhar a tecnologia, fator que considera como a chave para concorrer internacionalmente.

4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

No Quadro 6, é apresentada uma síntese dos resultados obtidos na pesquisa.

Quadro 6 – Resumo dos resultados.

Quadro 6 – Resumo dos resultados.

ETAPA	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Primeira Fase	De 1970 a 1980	Pedidos inesperados do exterior Visão estratégica do fundador da empresa Primeira negociação com o Paraguai Por meio de <i>Trading company</i> Falta de departamento de exportação Dificuldades de falta de informação sobre os mercados e falta de conhecimento da marca no exterior. Vendas esporádicas
Segunda Fase	De 1980 a 1990	Constituição de uma empresa especificamente para tratar das vendas externas Extinção da empresa exportadora e estruturação de um departamento interno Primeira participação com <i>stand</i> na Cersaie – Itália, em 1984 Ingressos em novos mercados: Hong Kong, Singapura, Coréia do Sul e parte do Oriente Médio Agentes prospectando novos mercados no exterior Participação da <i>Coverings Shows</i> , nos Estados Unidos, em 1987 De 5 a 8% do faturamento relacionado à exportação

Continua...

...Continuação

Terceira Fase	De 1990 a 2000	<p>Criação do Planejamento Estratégico da Exportação, em 1991 Abertura de filial em Dallas, nos Estados Unidos, em 1994 Liderança na exportação de cerâmica no Brasil, em 1994 Inauguração de <i>show room</i> em Santiago do Chile em 1995 Inauguração de <i>show room</i> no Uruguai, em 1996 De 20 a 30% do total do faturamento oriundos das vendas externas.</p>
Quarta Fase	De 2000 aos dias atuais	<p>Subsidiária americana passa a ter estoque próprio Vendas para o exterior ultrapassam 50% do faturamento total da empresa Líder brasileira no setor em termos de faturamento e de volume de exportação Exportação para mais de 85 países nos 5 continentes Vendas representam 25% do total das exportações nacionais do setor Representa 30% da participação mundial nos mercados externos e internos Mercado americano e europeu são os principais focos Principais dificuldades atuais: oscilação nos preços dos fretes marítimos; falta de estrutura dos portos; carência de acordos comerciais com outros países para diminuir impostos; flutuação cambial e a concorrência As formas mais utilizadas são o vendedor direto (mais utilizado); filial de vendas (EUA), agentes no exterior e distribuidores. Também tem participação em uma <i>joint venture</i> americana localizada no Brasil para a fabricação de rejuntos e argamassas. Busca coletar informações de clientes externos e identificar os canais mais eficientes para levar o seu produto com qualidade. Acompanha a tecnologia, considerando este fator como a chave para concorrer internacionalmente.</p>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2013).

Frente a estes resultados obtidos na pesquisa de campo efetuada, no próximo capítulo faz-se a conclusão deste estudo.

5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou analisar como ocorreu o processo de internacionalização de uma empresa do setor de revestimentos cerâmicos de Cocal do Sul – SC.

Contemplando-se o primeiro objetivo específico, foi possível descrever o histórico empresarial da empresa, onde foi visto que a organização já tem uma atuação expressiva em seu mercado de atuação, tendo suas origens nos anos de 1960, passando por diversas ampliações até chegar à posição atual de maior no segmento em termos de faturamento e produção. Atualmente conta com 11 fábricas em diversas regiões do país, que juntas produzem mais de 40 milhões de m² de revestimentos e pisos cerâmico, empregando 2.400 profissionais diretos.

Com relação ao segundo objetivo específico, identificou-se os motivos que levaram à inserção no mercado exterior, que foram devidos a pedidos inesperados do exterior, porém, a direção da empresa, na época, já considerava estratégica a atuação fora do ambiente doméstico.

Referente ao terceiro objetivo específico, que era discorrer acerca das fases do processo de internacionalização verificadas na organização, foi identificado que o processo de internacionalização foi gradual e dentro de suas possibilidades de desenvolvimento. Iniciou com vendas para alguns agentes externos, evoluindo para o departamento de exportação até chegar a filial de vendas nos Estados Unidos. Além de usar a participação em feiras internacionais para aumentar o ganho de mercados.

Em relação ao objetivo específico de verificar as dificuldades encontradas para atuação no mercado externo, foi visto que essas se referem à oscilação nos preços dos fretes marítimos; falta de estrutura dos portos; carência de acordos comerciais com outros países para diminuir impostos; flutuação cambial e a concorrência.

Referente ao objetivo específico de identificar as formas utilizadas para a distribuição no exterior foi visto que o vendedor direto é a forma mais utilizada, contando também com filial de vendas (EUA), agentes no exterior e distribuidores. Também tem participação em uma *joint venture* americana localizada no Brasil.

Além disso, cumprindo o objetivo de analisar o posicionamento atual da organização no mercado internacional, identificou que atualmente, é a líder brasileira

no setor, tanto em termos de faturamento como em termos de volume de exportação, que alcança cerca de 85 países, espalhados em todos os continentes. As vendas internacionais respondem por 25% do total das exportações nacionais no segmento, levando a empresa a ser a responsável por 30% na participação mundial nos mercados externo e interno.

Finalmente, ao se cumprir o objetivo de identificar as estratégias para permanência no mercado internacional adotadas pela empresa, foi possível verificar que a empresa preocupa-se em coletar informações de clientes externos e identificar os canais mais eficientes para levar o seu produto com qualidade. Além disso, busca acompanhar a tecnologia, fator que considera como a chave para concorrer internacionalmente.

Frente ao exposto, pode-se concluir que, como um processo de internacionalização de sucesso, os principais motivos para a empresa se manter no mercado externo conquistando novos mercados é a busca de crescimento e também a distribuição dos riscos, pois estando presente em mais de um mercado, não torna-se depende tanto do mercado interno, como de poucos locais em que atua.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução ao Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo; Atlas, 2005. 174 p.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ALÉM, A.C.; Cavalcanti, C.E. **O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.
- BARTLETT, C.A; GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior: a Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BORINI, Felipe Mendes *et al.* **O prisma da internacionalização**: um estudo de caso. Belo Horizonte, dez. 2006. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/79/76>. Acesso em: 05 de setembro de 2013.
- BRASIL. MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior. **Balança Comercial**: dados consolidados: panorama do comercio exterior brasileiro. 2012. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>>. Acessado em: 10 maio 2013.
- BRITTO, R. P. *et al.* **Recursos e capacidades estratégicas para internacionalização**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 9, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006.
- CARNEIRO, Jorge; DIB Luís Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e exploratório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.
- CASSAR, Mauricio. Alavancagem e manutenção dos negócios internacionais. In: DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar (org). **Comércio exterior: teoria e gestão**. São Paulo: Atlas, 2007, p.341 - 368.
- CALDEIRA, C. Os desafios da internacionalização: como as empresas portuguesas dão o salto. **Revista Público 500**. Edição Especial, p. 10-15, 2002.
- CIGNACCO, Bruno Roque. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009. 306 p.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DOW, D. A note on psychological distance and export market selection. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 1, p. 51-64, 2000.

FARINA, Milton Carlos; ALMEIDA, Alda Rosana Duarte. **Gestão do conhecimento em uma empresa internacionalizada com administração descentralizada**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **Anais...** São Paulo, 2006.

FIATES, G. G. S.; KRESS, H. U. R. H. "Consórcios de Exportação: Uma alternativa para a Inserção de Micro, Pequenas e Médias Empresas Catarinenses de Apicultura no Mercado Externo". **Anais do XI Seminários em Administração**. São Paulo: FEA-USP, 2008. FIESC, net. **Publicação**: < <http://www.fiesc.com.br/>>. Acesso em: 01/09/2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 3- 14.

FLORIANI, Dinorá Elite; FLEURY, Maria Tereza. O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. **RAC, Rio de Janeiro**, v. 16, n. 3, art. 6, pp. 438-458, 2012.

GASPAR, Marcos Antonio; OLIVA, Fabio Lotti; ZEBINDEN, Walter Sant'Anna. A internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____; BAUMANN, Renato; PRADO, Luiz Carlos Delorme; CANUTO, Otaviano. **A Nova Economia Internacional: uma perspectiva brasileira**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 392 p.

GONÇALVES, Reinaldo. **Economia política internacional: fundamentos teóricos e as relações internacionais do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 319 p.

HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace**. 3. ed. Boston: McGraw Hill/Irwin, 2000.

HITT, M. A; HOSKISSOM, R. E; KIM, H. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 4, 1997p. 767-798.

HONÓRIO, Luiz Carlos. Grau de Internacionalização de Empresas Brasileiras de Manufaturados e a Influencia de Fatores Organizacionais e Estratégicos. **Revista de Administração Mackenzie**, V. 10, N. 5. SÃO PAULO, 2009. 154-180 p

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; HARRION, J. S. **Estratégia competitiva** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IANA, Plínio, MACHADO, Leonardo. **Internacionalização de empresas**. Goiânia, 2009.

IETTO-GILLIES, G. ***Transnational corporations fragmentation amidst integration***. Londres: Routledge Press, 2001

JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

KEEDI, Samir. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.174 p.

_____. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.162 p.

KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. The Born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *In*: CAVUSGIL, S. e MADSEN, K. (eds.) **Export internationalizing research** – enrichment and challenges, (Advances in International Marketing, 8). Nova York: JAI Press, 1996. p.11-26.

KÖCHE, Jose Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e pratica da pesquisa**. 17. ed. Porto Alegre: ed. Vozes, 2001. 180 p.

KOTABE, Masaak; HELSEN, Kristiaan. **Administração do marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000. 709 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1995. 249 p.

LANZANA, Antonio E. T. **Gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. 365 p.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comercio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2004. 428 p.

LU, J. W; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 565-586, 2001.

MARIOTTO, Fabio L. **Estratégia Internacional da Empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 131p.

MÁTTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2003. 261 p.

MCGAUGHEY, S. **Reading as a method of inquiry: representations of the born global**. *Management International Review*, 46, 2006/4, p.461-480, 2006.

MORINI, Cristiano; SIMÕES, Regina Célia Faria; DAINÉZ, Valdir Iusif. **Manual do comércio exterior**. São Paulo: Alínea, 2006. 323 p.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001. 394 p.

MORAES, Walter F. Araujo; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; KOVACS, Erica Piros. Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 203-220, jul./dez. 2006.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. **Marketing Internacional: uma estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005. 323 p.

OLIVEIRA Junior, M. M.; CYRIANO, A. B. **Pesquisa sobre internacionalização da empresa brasileira: sumário executivo – Relatório de Pesquisa**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2002.

OVIATT, B. M. & MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new adventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PALACIOS, Tomás Manuel Banegil; SOUZA, José Manuel Meireles. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2004. 255 p.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2010. 161 p.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005. 162 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. 276 p.

RUIGROK, W.; WAGNER, H. *Internationalization and performance: an organizational learning perspective*. **Management International Review**, 43, p 63-83, 2003.

SILVA, Rosangela *et al.* Análise do processo de internacionalização de uma empresa venezuelana. *Revista eletrônica de negócios internacionais* v.8, n.1, Art.3, p.31-47, 2013.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 2, 1994. 325-342 p.

STWART, Julia. **Comércio Internacional e desenvolvimento econômico na obra de Prebisch**. 2006. 129 f. Dissertação (Mestrado em Economia). Área de

concentração: Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

TALLMAN, S; LI, J. Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Review*, v. 39, n. 1, p. 179-196, 1996.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 94 p.