

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

**ALEJANDRA SERRANO SCHEIBLER**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS FATORES DE COMPETITIVIDADE: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL COLOMBIANA**

**CRICIÚMA**

**2015**

**ALEJANDRA SERRANO SCHEIBLER**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS FATORES DE COMPETITIVIDADE: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL COLOMBIANA**

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

Orientador: Prof. Júlio Cesar Zilli

**CRICIÚMA**

**2015**

**ALEJANDRA SERRANO SCHEIBLER**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS FATORES DE COMPETITIVIDADE: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL COLOMBIANA**

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

Orientador: Prof. Júlio Cesar Zilli

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Júlio César Zilli - UNESC – Orientador

---

Profa. Adriana Carvalho Pinto Vieira - UNESC

---

Profa. Luciane de Carvalho Pereira - UNESC

“Para mim, o fator limitador para o crescimento das empresas é, em primeiro lugar, o gerenciamento, depois a criatividade e a tecnologia, e finalmente o Know How para a internacionalização”

(Roland Berger)

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer aos meus pais, a minha irmã Sofia e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

Agradeço também ao meu orientador, Professor e amigo Julio César Zilli, por me apoiar e guiar no caminho e finalização do meu curso.

## RESUMO

SCHEIBLER, Alejandra Serrano. **A internacionalização e os fatores de competitividade**: Um estudo de caso em uma multinacional colombiana. 2015. 59 f. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O processo de internacionalização de uma empresa é um processo que leva tempo e planejamento. O mesmo pode ser considerado a simples prática de qualquer operação de caráter internacional, sendo inclusive uma simples exportação, mas que ao atravessar algumas etapas pode chegar a se inserir de forma predominante no mercado exterior. Neste contexto, o presente estudo objetivou analisar o processo de internacionalização de uma multinacional colombiana. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo, com abordagem quantitativa. A amostra envolvida foi uma multinacional colombiana: A Nacional de Chocolates, pertencente ao grupo Nutresa. Foram considerados dados primários, coletados por meio de entrevistas com auxílio de um roteiro estruturado, o qual foi aplicado a Juan Camilo Patiño, do Apoio Administrativo de Negócios Internacionais. Verificou-se que a empresa colombiana tem um posicionamento avançado referente ao mercado internacional, diferenciando o nível de internacionalização para cada mercado, fazendo assim um diferencial para cada país e cada setor do país, com uma participação de mais de 30 anos no comércio exterior. Para a companhia chegar a conquistar cada país de forma diferenciada foi necessário um estudo e um plano estratégico prévio para cada situação. A inserção da empresa nos mercados novos e feita assim com bastante cautela, e com projeção de crescimento a futuro. Por outro lado, foi percebido como a relação da empresa colombiana com o mercado brasileiro e quase nula, o que sugere que sejam feitos novos estudos para analisar a viabilidade de estes mercados.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Multinacional, Competitividade, merc

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	11
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	13
2.2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	14
<b>2.2.1 Teoria Da Vantagem Competitiva</b> .....	15
<b>2.2.2 Teoria do ciclo de vida do produto</b> .....	16
<b>2.2.3 Teorias do comportamento e gestão das empresas</b> .....	16
<b>2.2.4 Teoria das imperfeições de mercado</b> .....	17
<b>2.2.5 Teoria da internacionalização</b> .....	17
<b>2.2.6 Teoria das redes industriais</b> .....	18
<b>2.2.7 Teoria dos estágios</b> .....	19
<b>2.2.8 Teoria do paradigma eclética</b> .....	19
<b>2.2.9 Teoria do empreendedorismo internacional</b> .....	20
<b>2.2.10 Teoria do poder de mercado</b> .....	22
<b>2.2.11 Teoria dos custos de transação</b> .....	23
2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	23
<b>2.3.1 Etapas de internacionalização</b> .....	24
2.4 ESTRATÉGIAS DE INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL.....	26
<b>2.4.1 Estratégia empresarial e vantagem competitiva</b> .....	26
<b>2.4.2 Recursos humanos</b> .....	27
<b>2.4.3 Marketing Internacional</b> .....	27
<b>2.4.4 Marca</b> .....	28
<b>2.4.5 Produção</b> .....	29
<b>2.4.6. Logística</b> .....	29
2.5 COLOMBIA E O MERCADO INTERNACIONAL .....	30
<b>2.5.1 Evolução do comércio exterior da Colômbia</b> .....	32
<b>2.5.2 Relações econômicas e comerciais Brasil – Colômbia</b> .....	37
<b>2.5.3 Exportações e importações brasileiras por fator agregado</b> .....	38
<b>2.5.4 Composição das exportações brasileiras para a Colômbia</b> .....	40

<b>2.5.5 Composição das importações brasileiras originárias da Colômbia</b> .....	40
<b>2.5.6 Investimentos brasileiros na Colômbia</b> .....	41
<b>2.5.7 Principais acordos econômicos com o Brasil</b> .....	42
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	43
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	44
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	45
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	46
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	47
4.1 A EMPRESA: COMPANHIA NACIONAL DE CHOCOLATES.....	47
4.2 DESENVOLVIMENTO E EXPANSÃO.....	48
4.2 SEDES COMERCIAIS EM DIFERENTES PAÍSES.....	49
4.3 EMPRESA POSICIONADA NO EXTERIOR.....	50
4.4 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS.....	51
<b>4.4.1 Histórico e Administração empresarial – mercado nacional</b> .....	51
<b>4.4.2 Estratégias para o mercado internacional</b> .....	52
<b>4.4.3 Posicionamento da empresa no mercado internacional</b> .....	53
<b>4.4.4 Relação comercial colombo-brasileira</b> .....	53
<b>4.4.5 Estratégias para permanência no mercado internacional</b> .....	53
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	55
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	58
<b>APÊNDICE</b> .....	64



## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos a globalização tem se tornado muito mais evidente em todos os campos da sociedade. As trocas internacionais são cada vez mais recorrentes. Para muitas empresas locais, mudar o foco e diversificar os negócios, não se limitar ao comércio nacional e optar por vender no exterior, faz que se criem espaços para formalizar estas trocas, surgindo assim diversos estudos e modelos para que as empresas realizem este processo de internacionalização.

No mundo globalizado a concorrência é maior e as possibilidades de sobrevivência das PEM (Pequenas e Médias Empresas) são cada vez menos prováveis, e as mesmas tem que optar por a pluralização dos seus clientes, visando o comércio exterior como uma opção para o crescimento e a sobrevivência.

Para muitas empresas a internacionalização tem sido uma estratégia de crescimento e para buscarem novos mercados, economias de escala, segurança e lucratividade, entretanto, vencer concorrentes em outros países de forma sustentável não é fácil (VASCONCELLOS, 2008).

Para Vasconcellos (2008), é necessário ter competências para transferir vantagens competitivas de um país para outros, transformar as atuais se for necessário e criar novas vantagens totalmente novas.

Na área do comércio exterior, pensar no todo para a criação de estratégias de desenvolvimento resulta na aproximação comercial dos países e ao mesmo tempo a destruição das barreiras econômicas e culturais.

O processo de internacionalização de um produto ou serviço é algo que necessita ser cuidadosamente estudado e analisado pela empresa que ambiciona atuar no mercado internacional. Com esta nova meta as organizações tendem a projetar novas competências que irão ajudá-las a se inserir com segurança nos novos ambientes.

Para Dias (2007), a internacionalização de uma empresa deve ser ajustada considerando as competências e vantagens competitivas já desenvolvidas no seu mercado doméstico. É importante demonstrar atenção ao risco existente na abordagem de novos mercados menos conhecidos e diversificados, verificar os recursos econômicos das organizações e a competitividade deve ser verificado em todos os setores, começando pela marca, pelos produtos e pelas alianças estratégicas.

Em este contexto o trabalho teve como objetivo analisar o processo de internacionalização de uma multinacional colombiana. Sendo assim a monografia foi formata em cinco capítulos, o primeiro identificando a delimitação do tema, a situação problema, o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, assim como, a justificativa abordando o tema tratado.

O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica, que tem como finalidade contextualizar os dados obtidos na pesquisa bibliográfica. Deste jeito foram apresentados assuntos que correspondem ao comércio internacional, o Brasil perante o cenário mundial, bem como as relações comerciais Colombo-brasileiras e as etapas de internacionalização.

O terceiro capítulo se refere aos procedimentos metodológicos aplicados no estudo, empregados como base para estruturação e atenção da pesquisa, em este capítulo, deliberou-se o tipo de pesquisa, sua abordagem, a população e a amostra apreendida, os instrumentos para a coleta de dados e a caracterização da atmosfera da pesquisa.

No quarto capítulo e apresentada a análise dos dados e dos resultados obtidos na aplicação da pesquisa de campo. Também se faz a conexão da pesquisa de campo conforme a pesquisa bibliográfica.

Para finalizar, no quinto capítulo, está estruturada a conclusão, aonde se propõem sugestões de melhorias perante as informações e os dados adquiridos, seguida das referências e apêndice.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A relevância de um estudo de internacionalização de uma empresa está relacionada aos acontecimentos e fenômenos que ocasiona a globalização e as aberturas de barreiras de mercado. Segundo Freire (2001), a globalização pode ser entendida com um fenômeno de aderência dos mercados, economias e culturas resultantes do desenvolvimento tecnológico nas áreas de informação, comunicação e transportes que possibilitou o crescimento do comercio e intensificou o fluxo de capital através dos mercados nacionais e internacionais. A internacionalização ressurgue como uma forma para competir mundialmente, a qual aparece de diversas formas como a exportação de mercadorias, estabelecimento de lojas e franquias internacionais, entre outros.

Cada empresa tem um planejamento diferente a seguir conforme o modelo de internacionalização que quer atingir e o tipo de empresa que é constituída. O mercado globalizado atual é extremadamente competitivo, as multinacionais possuem cada vez mais proximidade aos lugares mais afastados e estão conquistando o mercado das pequenas e medias empresas. A competição deixa de ser local e passa a ser global. Grandes empresas estrangeiras competem fora das suas origens, expandindo suas operações totalmente, ou seja, por fusões, aquisições e outras formas possíveis de entradas em mercados internacionais (VIDAL, 2012).

Segundo Vidal (2012) o risco da internacionalização deve ser adequado ao tipo de operação de cada empresa, devendo analisar e entender qual é o modelo de internacionalização, mas adequado para cada empresa, devendo se analisar e estudar qual é o modelo mais adequado para cada empresa.

Reconhecer o motivo que levou determinada empresa a se internacionalizar, qual foi a estratégia utilizada e quais foram os principais obstáculos e barreiras que enfrentaram neste processo, pode assessorar outras empresas latino-americanas a reduzir os índices de fracasso no Comercio Exterior. Baseado em tais premissas, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as etapas do processo de internacionalização de uma multinacional colombiana?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de internacionalização de uma multinacional colombiana.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a). Investigar as situações e motivos que levaram a Nacional de Chocolates a se expandir internacionalmente e;
- b). Reconhecer os motivos que levaram a empresa a escolher os países alvo para esta expansão;

- c). Determinar os fatores internos e externos da Nacional de Chocolates que influenciaram na decisão.
- d). Estudar a estratégia utilizada pela empresa no processo de expansão.
- e). Determinar os obstáculos e as oportunidades enfrentadas na internacionalização das empresas latino-americanas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem por objetivo a análise do processo de internacionalização de uma empresa de grande porte localizada na Colômbia.

Desta forma, a relevância do estudo é contemplada na relação dos fenômenos da globalização e as aberturas no mercado com o impacto e as necessidades que sofrem as empresas para estender os seus mercados.

Segundo Donini (2008) o processo de internacionalização, como fonte de desenvolvimento socioeconômico, deve tratar-se de qualquer forma de intensificação e de expansão de suas aplicações, assim como estratégias corporativas que estão voltadas ao seu desenvolvimento, objetos de estudo relevantes, analisando a relação com as finanças empresarias e com os seus resultados, os quais são considerados para qualquer tomada de decisão.

Este estudo também se considera oportuno, já que se faz o análise da internacionalização a partir de uma empresa que já está no processo e que está vivendo a experiência, através de um estudo de caso, aonde se busca identificar os motivos e mecanismos utilizados, isto como o intuito de contribuir na tomada de decisões de empresas de Latino América e principalmente colombianas.

Outro fator importante para fazer o estudo é a evidência de que o conhecimento ao respeito da internacionalização do comercio exterior entre as empresas é baixo, inclusive aquelas que já estão no mercado internacional, mas que não tange o máximo de rentabilidade e exige que constantemente sejam analisados estudos de melhoria na estrutura e os processos de tomada de decisão. Atualmente existem muito estudos relacionados aos primeiros momentos da internacionalização, mas poucos se destacam na atuação direta de empresas em mercados externos (FREIRE, 2001).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Júnior (2012) a fundamentação teórica é uma atividade prática, mas que tem forte base teórica e poderá ser decisiva na pesquisa, tendo em conta o cuidado que o pesquisador ou o autor de um texto monográfico deve ter.

Sendo assim são destacados nas próximas seções assuntos relacionados com a internacionalização empresarial, teorias de internacionalização, estratégias de inserção internacional e grau de internacionalização.

### 2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO

Em um mundo com frequentes mudanças e progressiva liberação do comércio exterior, a expansão internacional tem virado chave para aquelas empresas que querem sobreviver à concorrência e outras ameaças que eventualmente irão surgindo graças à expansão comercial internacional (SILVA, 2012).

Segundo Silva (2012) a internacionalização das empresas é um resultado natural ou mesmo uma inevitabilidade para garantir a competitividade das empresas, no contexto globalizado onde a evolução dos mercados é muito acelerada.

A internacionalização das empresas segundo Abrantes (1999) significa a atuação em diferentes nações conduzindo movimentos de fatores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos noutros países.

Esta definição resulta curta para o todo que o processo de internacionalização pode abarcar, assim como esta errônea a afirmação de que é suficiente para caracterizar o processo haver a simples comercialização de produtos em diferentes nações. (DONINI, 2008).

Para chegar a uma definição mais próxima da internacionalização organizacional é necessário adicionar algumas definições particulares que a denominação da internacionalização possa ter conforme a abordagem que seja feita.

Conforme Abrantes (1999), no ramo da macroeconomia a internacionalização se relaciona com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semiacabados, serviços, dinheiro, ideias e pessoas, efetuadas entre dois estados ou nações. No ramo empresarial, a internacionalização

e a intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos ao compreender todas as fases desde a exportação até o investimento direto no estrangeiro.

Viana e Hortinha (2005) sugerem que as teorias explicativas da internacionalização sejam agrupadas em quatro grandes tipos: i) as que abordam os estádios de internacionalização evolutivos; ii) as que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transação e da localização; iii) as que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes – networks e, por último, iv) as que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência.

Já Lorga (2003) propõe a segmentação destas teorias em teorias do comércio internacional; teorias do ciclo de vida do produto; teorias referentes ao comportamento e à gestão das empresas; teorias baseadas nas imperfeições dos mercados e na organização industrial e abordagens dinâmicas da internacionalização.

## 2.2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

No que respeita aos modelos de internacionalização é importante ter constância que não existe uma única teoria que possa explicar a internacionalização das empresas como um todo. Por isso, segundo Dias (2007) pode-se setorizar as teorias da internacionalização de empresas segundo os estudos relativos a mesma.

Com o intuito de explicar as trocas internacionais, começaram a surgir estudos e teorias dos motivos das mesmas. Adam Smith (1176), e David Ricardo (1817), autores clássicos, que sustentavam o comércio internacional com base na diferença de preços relativos dos bens entre os países. Estas diferenças de preços dos bens criariam as condições de oferta e as condições de demanda entre os mercados, o que cogitaria a compra e venda entre nações, assim sendo comércio internacional.

As análises feitas em estas teorias têm como base a especialização internacional do país como um todo em função dos recursos que possui, sejam eles naturais ou tecnológicos. Assim a base do análise são as nações e não cada empresa, por isso estas teorias, segundo Dias (2007) não resultam convenientes para explicar a internacionalização das empresas.

## 2.2.1 Teoria da vantagem competitiva

Em 1990, Porter apresentou um novo conceito de competitividade das nações, o mesmo era menos focado no preço, sendo que não são só os fatores de produção básicos, senão também o fator qualidade e os métodos de concorrência, definições das vantagens comparativas.

Segundo Porter (1986) existe somente dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação, que combinadas com o escopo resultam em três estratégias genéricas para alcançar um desempenho superior: liderança em custo, diferenciação e foco.

Esta teoria tem como foco de análise a indústria. Defende que nenhuma nação é competitiva em todos os sectores e, como as economias de cada país são muito especializadas, o sucesso de cada nação depende da forma como as empresas de áreas relacionadas se organizam e competem a nível mundial (DIAS, 2007).

Para determinar porque as empresas de um determinado país são mais competitivas e tem mais sucesso que empresas de outros países, Porter (1989) fundamentou esta investigação por meio do “Diamante de vantagem competitiva Nacional”. Este analisa quatro fatores de uma nação que garantem esta vantagem:

Quadro 1 - Fatores de competitividade de uma nação.

CONDIÇÃO DE FATORES	CONDIÇÕES DE PROCURA	SETORES RELACIONADOS E DE SUPORTE	ESTRATEGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE EMPRESARIAL.
Quando a nação tem uma superioridade na mão de obra especializados, e na infraestrutura da logística e da energia.	Está relacionada a natureza da demanda dos bens e serviços que são ofertados pelas empresas	Sendo a disponibilidade de indústrias correlatadas que atuam em atividades que se complementam direta ou indiretamente entre si, estas devem ser competitivas internacionalmente.	Sendo as formas de organização e gestão das atividades, existência de rivalidade interna.

Fonte: Dias (2007).

Mesmo assim esta teoria é ainda muito centrada na competitividade entre nações e não em desenvolvimento internacional das empresas (DIAS, 2007)

### **2.2.2 Teoria do ciclo de vida do produto**

Segundo Vernon (1996) na teoria do ciclo da vida uma inovação num país leva inicialmente a produção local o que leva posteriormente a exportação. O dinamismo da tecnologia leva a que as vantagens comparativas dos países se alterem ao longo do tempo. Assim os produtos são testados e produzidos em países de elevado rendimento e consumo que posteriormente os exportam para outros mercados.

Todos os mercados têm diferentes graus de desenvolvimento, em seguida o efeito e de imitação dos outros países ricos que, inicialmente importadores do produto, passam igualmente a exportá-lo. Assim, os países menos desenvolvidos, entram na corrida, explorando vantagens em termos de custos. Quando os produtos chegam na fase da maturidade, a concorrência é intensa, os países mais desenvolvidos são importadores do produto, e se lançam em novos produtos, e de tal modo o modelo se repete (DIAS, 2007)

Segundo Onkvisit e Shaw (1983) esta teoria procura explicar o motivo da constante realocação das empresas (multinacionais) pertencentes aos mercados mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos.

Posteriormente Vernon (1999) alterou a sua teoria ao referir que os novos produtos das multinacionais poderiam produzidos nas suas filiais dos países menos desenvolvidos e não nos países-sede daquelas

### **2.2.3 Teorias do comportamento e gestão das empresas**

Segundo Dias (2007) as teorias do comportamento e as teorias de gestão das empresas relacionam o investimento internacional segundo o comportamento da empresa e o nível de importância que a empresa dá para o fator gestão.

Para uma empresa tomar a decisão de investir no estrangeiro passa por um processo complexo, composto por diversas motivações, o investimento tende mais a efetuar-se em mercados que são considerados cultural e geograficamente mais próximos estes se tornam mais fáceis para os gestores já que reduz os riscos da tomada de decisão (CYERT; MARCH, 1963)

Segundo estas teorias de gestão das empresas ou teorias de crescimento da empresa, se define a gestão como fator de produção, o qual é essencial para



explicar a internacionalização. Os gestores maximizam a sua funcionalidade, mas de alguma forma limitados pela obtenção de lucros (DIAS, 2007).

#### **2.2.4 Teoria das imperfeições de mercado**

Conforme Kindleberger (1969) e Hymer (1976) a existência de multinacionais é devido às imperfeições do mercado, sendo que a motivação das empresas a buscar sede em outras nações, e porque as mesmas têm vantagens no mercado local que tendem a explorar em outros mercados.

Para Hymer (1976), ao uma empresa entrar em um novo mercado que resulta desconhecido, existe a desvantagem frente as outras, o que se transforma em um custo adicional para lidar com o novo ajuste, por isso a vantagem para com as outras empresas locais deve ser evidente, e canalizando as imperfeições que este mercado receptor possui. As imperfeições no mercado para Hymer são: i) Imperfeições nos mercados de bens; ii) Imperfeições nos mercados de fatores; iii) Imperfeições na concorrência dadas às economias de escala internas e externas; vi) Imperfeições na concorrência causada por políticas governamentais que visam atrair investimento.

Estas imperfeições somadas a diferenciação e as vantagens comparativas que possui a empresa são fatores que atraem o investimento direto internacional (DIAS, 2007).

As teorias das imperfeições do mercado se ajustam em cogitar apenas o investimento no estrangeiro, e não considera quaisquer outras formas de acordos existentes nos mercados (MALHOTRA, 2003).

#### **2.2.5 Teoria da internacionalização**

Partindo da definição dos mercados imperfeitos aonde a ideia central da teoria é que as empresas incorporam aquelas operações que os mercados realizam de formas menos eficientes, ou seja, aproveitam as oportunidades que os mercados imperfeitos geram. Mas para isso a empresa tem como obrigação para a sobrevivência reter um conjunto de competências diferenciadas que garantem a mesma superioridade ante a concorrência, estes são definidos como "fatores específicos (DIAS, 2007)

Segundo McDougall (1994), “quando as operações de uma empresa transcendem fronteiras, estamos diante a internacionalização de uma empresa, criando as multinacionais”. McDougall defendia que a decisão de internacionalização era baseada no objetivo de reduzir os custos.

Os postulados principais da teoria da internacionalização são: i) A empresa internalizará as operações até ao momento em que os custos de transação dessas operações sejam mais elevados dos que os que derivam da sua integração organizativa; e ii) A empresa cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internacionalização compensem os custos.

### **2.2.6 Teoria das redes industriais**

Segundo Jan Johanson e Lars-Gunnar Mattsson (1988) os mercados industriais são redes de relacionamento entre empresas. Esta teoria descreve que os mercados industriais constituem, desenvolvem e mantem relações de negócios perduráveis com outras empresas. Em esta teoria, a competitividade de uma empresa se baseia nos seus recursos e também na capacidade de mobilizar e coordenar recursos de outros, seja fornecedor, clientes, concorrentes, etc. Assim a posição de uma empresa dentro da rede é a que determina as oportunidades e ameaças assim como as fraquezas e fortalezas.

Para uma empresa atingir alguma posição numa rede internacional, a mesma pode já estabelecer posições em redes nacionais com outros parceiros que tenham extensão internacional pode desenvolver posições e envolver recursos cada vez mais em redes no exterior nos quais a empresa já possuía uma posição também pode aumentar a gestão e o fluxo entre posições já existentes em diferentes redes nacionais (MATSSON,1988)

### 2.2.7 Teoria dos estágios

Segundo Melin (1992) o processo de internacionalização pode ser considerado como processo que gradualmente passa por etapas, em cada etapa se desenvolvem estágios.

Esta teoria se dividiu em dois tipos de pensamento. Segundo o modelo denominado Uppsala dos pensadores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977 1990); Welch e Luostarinen, (1988): a internacionalização é um processo gradual no qual uma empresa aumenta progressivamente seu abarcamento internacional, para isso atravessam as seguintes etapas: i) Exportação direta; ii) Exportação indireta; iii). Estabelece subsidiárias de vendas locais; iv) Estabelece de subsidiárias de produção local (DIAS, 2007).

Segundo Dias (2007) entram dois padrões na forma de internacionalização; quando o abarcamento é consecutivo, por etapas com dedicação crescente, isto quer dizer que o processo de estabelecimento da internacionalização parte desde a exportação regular até a instalação de uma filial produtiva no exterior. E a empresa vai chegando paulatinamente em mercados considerados com maior distância psicológica, ou seja, com diferenças culturais, políticas e linguísticas.

O Modelo de Uppsala não considera a atual homogeneização das culturas, aonde os gostos e formas de vida, são bastante similares, assim como o acesso à informação é facilitado, isto graças à globalização. Sendo assim, conceituar a respeito de “distância psicológica” se coloca em dúvidas na teoria dos estágios (O’GRADY, 1996).

### 2.2.8 Teoria do paradigma eclética

Segundo Paulo Nunes (2015) a teoria do paradigma eclética também é conhecido como paradigma OLI a qual abrevia as palavras em inglês *Ownership Location Internalization* o que traduz “propriedade, localidade e internacionalização”, e uma abordagem que foi desenvolvida por J.H Dunning, aonde se busca explicar o processo de internacionalização de uma empresa com base no investimento estrangeiro na mesma. Para que esta abordagem tenha sucesso e se torne na internacionalização de uma empresa deve respeitar três condições: Vantagens de

propriedade, vantagens de localização e vantagens de internacionalização (NUNES, 2015)

Quadro 2 - Condições de sucesso para a internacionalização.

OWNERSHIP ADVANTAGES	LOCATION ADVANTAGES	INTERNALIZATION ADVANTAGES
Se refere as vantagens específicas da empresa face à concorrência (por exemplo, controlo de ativos estratégicos como tecnologia, marca própria, capacidades de gestão.	Ou seja, as vantagens de localização que respeitam aos benefícios decorrentes da exploração da superioridade da empresa no estrangeiro (por exemplo, os custos de fatores no país, estabilidade do país);	Se refere as vantagens de internalização (vantagens de integrar as transações no interior da empresa). Apresenta quatro critérios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos.

Fonte: Nunes (2015).

Segundo Nunes, a teoria do Paradigma OLI tem uma abordagem multi-teórica, já que apresenta sínteses de trabalhos desenvolvidos anteriormente. A teoria do paradigma eclética, inclui definições e conceitos da Teoria das Imperfeições do Mercado, (vantagem comparativa da empresa), da Teoria da Internalização (vantagem de internalização) e das Teorias do Ciclo de Vida do Produto (vantagem de localização).

Para Nunes, o autor Dunning reconfigurou o paradigma de propriedade-localização-internalização, tendo em conta as alterações políticas e tecnológicas dos anos 90, assim ele incluiu no conceito de vantagem de propriedade os custos e benefícios que resultam das alianças, considerou novas variáveis de localização e alargou o conceito de vantagem de internalização com outros objetivos dinâmicos. Assim se concluiu a existência de existir uma relação entre o nível do desenvolvimento do país e a sua posição em termos de investimento internacional (NUNES, 2015)

## 2.2.9 Teoria do empreendedorismo internacional

Segundo Dalmoro (2008) a definição empreendedorismo internacional ou “international entrepreneurship” foi mencionado pela primeira vez em um artigo escrito por J. F. Morrow em 1988, continuando por P.P. McDougall em 1989, o que direcionou os primeiros estudos do empreendedorismo internacional.

Oviatt e McDougall (1994) definiram empreendedorismo internacional como “uma organização comercial que, desde sua criação, obtém significativa vantagem competitiva no uso de recursos e a venda de produtos finais em vários países”. O termo se limitava a os novos empreendimentos de nível internacional.

Para Dalmoro (2008), o motivo pelo qual o foco dos estudos serem direcionados a empresas que desenvolvem atividades de nível internacional desde a sua fundação, explica-se porque os primeiros estudos coincidiram com o acontecimento das *Born Globals*. São consideradas empresas Born Globals empresas que tem no mínimo 25% do seu faturamento proveniente de vendas fora de seu país sede dentro de três anos depois da sua criação; além de possuir vantagem competitiva no uso de recursos e vendas de produtos em vários países (ANDERSSON; WICTOR, 2003).

Segundo Karra e Philips (2004), com as Born Globals se rompeu o padrão de que os empreendedores deveriam construir seus negócios no mercado doméstico antes de desenvolver-se em outros países. Assim os novos empreendedores, começaram a competir em mercados internacionais, desde a criação da empresa. Isto incrementou as conexões entre mercados remotos geograficamente e, junto ao desenvolvimento do conhecimento de mercados, as oportunidades de atuação em novos mercados cresceram para os empreendedores (KARRA; PHILIPS, 2004).

Para Dalmoro (2008) a definição de empreendedorismo internacional tem se transformado nos últimos dez anos. A definição dos primeiros autores era focada nas novas e excluía as empresas já estabelecidas no mercado Nacional (DALMORO, 2014).

As empresas que iniciam o processo de internacionalização de forma precoce, ou antes, de conquistar o mercado interno, atuam estrategicamente e estruturalmente muito diferente daquelas empresas que atuam no mercado nacional. Empresas com comercio internacional apresentam estratégias mais agressivas, como por exemplo, a produção de recursos e financiamentos externos (MCDOUGALL, 1989).

As empresas atuantes no ramo internacional, começaram a abranger mercado nacional, o que começou a afetar aos empreendimentos meramente locais. Esta nova realidade fez com que o termo de empreendedorismo internacional fosse redefinido. Portanto, Mcdougall e Oviatt (2000) entendem empreendedorismo internacional como “a combinação de inovação, pro-atividade e aversão ao risco que

cruza ou é comparado através das fronteiras nacionais e planeja criar valor em negócios da organização”.

Segundo Mcdougall e Oviatt (2000), em esta nova sustentação o tempo, o tamanho e as características da empresa não descaracterizam, e o empreendedorismo internacional não se relaciona ao tamanho da empresa e do seu tempo de existência (MCDOUGALL; OVIATT, 2000).

É importante reconhecer que o desenvolvimento das definições do empreendedorismo internacional ocorreu no momento que foi assimilado o quanto e importante o empreendedorismo e planejamento estratégico das partes individuais mais importantes envolvidos no processo de internacionalização. O processo de internacionalização e a ação empreendedora de um indivíduo, o que faz do mesmo o componente essencial para que o processo finalize conforme desejado, sem a importação ser desejada pelo mesmo e realizada por pessoas capacitadas, não seria suficiente conceder recursos e oportunidades para a internacionalização (DALMORO, 2014).

#### **2.2.10 Teoria do poder de mercado**

A teoria de Hymer (1983) se fundamenta nas imperfeições do mercado, tendo mercados com características principalmente monopolistas ou oligopolistas. As mesmas têm uma vantagem comparativa diferenciada, gerando lucros, que são investidos de forma direta no mercado internacional. Este investimento gera controle ao investidor já que se tem segurança do investimento e os ativos são bem utilizados, se elimina a concorrência e o investimento normalmente retorna. Nesse sentido, as forças de mercado acarretam na internacionalização das empresas e do capital (HYMER, 1983).

Segundo Gonçalves (2010) a teoria do poder de mercado tem como premissa para uma empresa de que uma posição de quase monopólio deve ser alcançada, reduzindo ao máximo sua concorrência interna. A decisão de se internacionalizar acontece quando é percebido que as oportunidades de fortalecer a sua posição no mercado já foram superadas, partindo assim para intensificar sua posição no exterior e expandir suas atividades para os mercados estrangeiros (GONÇALVES, 2010)

### **2.2.11 Teoria dos custos de transação**

Para Nogueira (2012) as transações são as transferências de bens e serviços entre etapas produtivas que são tecnologicamente diferentes. Por isto uma transação pode acontecer dentro da empresa (Firma) ou cruzando as fronteiras, utilizando agentes externos.

No estudo de Coase (1937), no artigo *The Nature of the Firm* se inicia os análises do estudo das transações e governança da mesma. O mesmo questiona as razões do surgimento da firma a definição das suas fronteiras. A hipótese básica é que o crescimento excessivo dos custos cobrados para que transações sejam realizadas no mercado pode ter favorecido a criação das transações dentro da firma. Os custos considerados nessa hipótese são aqueles decorrentes da busca do fornecedor, negociação de preço e condições de pagamento ou da elaboração e monitoramento dos contratos (COASE, 1937).

## **2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Nas últimas décadas o comércio internacional tem evoluído de maneira considerável, o que tem levado as organizações a agirem de novas maneiras, criando novos cenários no comércio internacional, rompendo paradigmas do passado o que hoje em dia corresponde a uma importante atribuição para a globalização (SANTOS; VARGAS; MOURA, 2011).

Para Santos, Vargas e Moura (2011) a inserção em mercados internacionais é fundamental para que a expansão das empresas seja realidade, mas também é importante para que as organizações diversifiquem e reduzam os riscos que estão presentes nas oscilações do mercado interno.

Vendo que as empresas estão cada vez mais presentes nos mercados externos, é possível também perceber a adoção de novos critérios, já seja cultural ou político segundo o país de destino. Esta caracterização torna a empresa de âmbito internacional, exemplificado na forma de atuar, de trabalhar ou até do produto ou serviço oferecido (NOSÉ JUNIOR, 2005).

O processo de internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento das operações com países fora de sua origem. Este ocorre de forma gradual devido as novas incertezas dos mercados novos. Este processo tem como

base fundamentalmente três etapas: estabelecimento de canais de exportação, estabelecimento de subsidiárias de vendas e estabelecimento de subsidiárias de produção no próprio país estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Entretanto, Nosé Junior (2000) afirma que para que uma empresa seja exitosa no mercado internacional, é fundamental ter um planejamento estratégico definido e fundamentado, assim seja possível fazer a análise das principais variáveis externas; Seja ameaças e oportunidades e as ameaças internas; seja os pontos francos e fortes. As quais irão determinar se a empresa tem potencial como exportadora e recursos necessários para este procedimento. Se o produto será aceito nos mercados internacionais projetados ou se a empresa estaria apta para atender os diferentes, hábitos e culturas peculiares para cada destino (CIGNACCO, 2009).

Entretanto a internacionalização se percebe como uma atividade nada fácil, a qual sempre irá exigir novos investimentos, utilização de organizações de informação, informação e conhecimento assim como uma mentalidade disposta a quebrar os paradigmas da exportação (DIAS; RODRIGUES, 2007).

### **2.3.1 Etapas de internacionalização**

Para que as empresas sejam consideradas no processo de internacionalização são definidas suas exportações. Assim para que uma empresa se torne exportadora ativa tem que passar por uma série de etapas que são classificadas nas categorias abaixo (CIGNACCO, 2009):

**Exportação ocasional:** Segundo Gonçalves (2002) a exportação ocasional é aquela onde a empresa tem uma forma passiva de se envolver no processo. Sendo assim a empresa se dispõe a vender ao exterior, por conta própria ou solicitado por pedidos no exterior. A empresa não tem muito interesse em se desenvolver na área e por isso não é utilizada uma estratégia para se internacionalizar.

**Exportação Indireta:** Para Gonçalves (2002) as empresas iniciam as atividades de internacionalização com exportação indireta. O que significa que trabalham através de profissionais intermediários, sejam representantes que vendem os produtos ao exterior, atuando como negociadores e pelo geral recebem comissões pelas vendas tais como Trading Companies e Comerciais exportadoras. A



exportação indireta também pode acontecer através de organizações cooperativas ou através de empresas de administração de exportação (GONÇALVES, 2002)

**Exportação Direta:** É aquela na qual a empresa fabricante coordena completamente o processo de exportação, desde o início até a conclusão, mesmo sendo intercedido por um agente ou representante no Brasil. O empresário cuida de todos os detalhes da negociação, começando por selecionar o mercado, realizar os procedimentos necessários para a exportação, manter contato com o exterior até definir condições e modalidade de pagamento o que como resultado traz maior retorno financeiro ainda sendo mais burocrático para o empresário (GARCIA; SCARAMELLI, 2006).

**Filial de comercialização:** Para que se tenha sucesso na implementação de uma filial para comercialização no exterior é necessário de um planejamento estratégico detalhado, a empresa passa a se encarregar de várias funções as quais antes poderiam ser realizadas por intermediários. Para a instalação da nova filial no exterior é necessário a destinação de importantes recursos para que o desenvolvimento das atividades seja exitoso, alguns recursos são as equipes de vendas, funcionários com experiência, instalações, meios de transporte e depósitos.

**Investimento direto:** A empresa começa a produção total o parcial do produto no país de destino. Se a produção for completamente no país do destino não se caracteriza nenhuma atividade de exportação, entretanto, se a produção for parcial, a empresa realiza exportações de peças ou produtos não acabados para que os mesmos sejam finalizados nas filiais. A decisão do empresário de optar por este tipo de estratégia é guiada pela obtenção de benefícios para a empresa, tais como: vantagens fiscais, matéria prima mais econômicos, melhores e opções mais econômicas de transporte internacional de cargas, diminuição de barreiras para comercialização dos produtos no mercado internacional.

Segundo Cassar (2007) o investimento direto é a opção de maior risco, mas que também pode proporcionar a empresa lucros maiores, a exportação ocasional representa um risco mínimo para a empresa, e um retorno baixo. Dentro de este argumento percebe-se como é importante a ampliação da empresa no mercado externo, o que não o faz obrigatório de alcançar todas as etapas principalmente as de abrir uma filial e o investimento direto. Igualmente é muito importante que seja alcançado o estágio de exportação direta e continua (CIGNACCO, 2009).

## **2.4 ESTRATÉGIAS DE INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL**

Nos dias de hoje, no cenário globalizado observa-se um cenário cheio de mudanças de ordem econômico, político, social, cultural e produtivo. E determinante para a correlação de todas as cidades e países do mundo, que a globalização tenha ênfase em um processo de integração de economias e de mercados do mundo (TEIXEIRA; CAMELO, 2008).

Para Teixeira e Camelo (2008), na última década muitas empresas sentindo os mercados internos já saturados, buscaram alcançar novos mercados consumidores, o que desencadeou uma concorrência altamente competitiva, o que fez que as empresas alternassem a utilizar cada vez mais recursos tecnológicos, para tentar baixar os custos de produção e fazer do preço dos seus produtos cada vez mais baratos assim como para constituírem contatos comerciais e financeiros com mais agilidade e eficiência. Mas, para ter sucesso na gestão internacional, é necessário fazer um planejamento estratégico bem estruturado, analisando a gestão interna da companhia, a estrutura organizacional, focando os diferentes setores e a relação entre eles, identificar as limitações no exterior assim como analisar as vantagens competitivas que irão oportunizar a instalação no mercado internacional (TEIXEIRA; CAMELO, 2008).

### **2.4.1 Estratégia empresarial e vantagem competitiva**

A estratégia competitiva com foco internacional é o conjunto de planos, políticas, programas, ações desenvolvidas por uma empresa para manter ou ampliar, de maneira sustentável, as vantagens competitivas frente a concorrência. E a conjugação do produto com o mercado, isto é concretar o produto com o qual a empresa quer atingir os objetivos e conseguir vendê-los no mercado aonde se pretende atuar. O sucesso das empresas que se consolidam a nível internacional está relacionado com maior competitividade frente as maiores concorrências mundiais (TEIXEIRA; CAMELO, 2008).

A melhoria e inovação, novas tecnologias e novos métodos favorecem o crescimento econômico de uma empresa, mas o que exige das mesmas, investimento contínuo em pesquisa, recursos humanos, capital físico o que também gera vantagens competitivas para as empresas e para os países (PORTER, 1986).

Segundo Porter (1986), para a fundamentação da estratégia competitiva, e fundamental ter conhecimento detalhado da estrutura da indústria do setor em que a empresa está inserida, assim como analisar as maneiras pelas que se modifica, ameaça de novos entrantes concorrentes, ameaça de novos produtos ou serviços, poder de barganha dos fornecedores ou dos dos clientes e a rivalidade entre concorrentes existentes, são alguma das forças que Porter estabelece para conhecer.

#### **2.4.2 Recursos humanos**

Para Chiavenato (2005), a gestão de pessoas ou Recursos Humanos e a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Recursos humanos se refere ao modo como a empresa gere as atividades de recrutamento, seleção, treinamento remuneração, avaliação, capacitação, benefícios sociais, entre outros. É importante frisar a relevância em contar com os Recursos humanos como componente estratégico, e assim assegurar que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam aproveitados de maneira eficiente e eficaz (TEIXEIRA; CAMELO, 2008).

#### **2.4.3 Marketing Internacional**

Segundo Lima (2008) para entender o Marketing Internacional deve-se partir do Marketing genérico para depois distinguir as suas particularidades internacionais, o que e devido ao mercado alvo já que é um país diferentes, o que exige a necessidade de adaptação nos aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos, legais, financeiros e tecnológicos.

Ao gerenciar uma empresa no âmbito internacional, é importante considerar que deve-se “pensar globalmente e agir regionalmente”, já que se deve começar com o planejamento estratégico, estudar o mercado alvo e as tendências do mesmo, definir os produtos assim como estratégias de comunicação e divulgação, contudo exige uma adequação aos aspectos da nova nação, como as diferenças sócias, raciais, regionais, políticas, econômicas, assim como o analise das regras internacionais e financeiras, uma pesquisa previa no país que irá se comercializar e fundamental, já que baseado no mesmo e possível elaborar o plano de marketing mais

adequado para cada situação assim como para prever qualquer situação (LIMA, 2008).

A importância da informação para uma empresa observa-se no ideal de conhecer os desejos reais e potenciais do público alvo para conseguir satisfazer as mesmas (TEIXEIRA; CAMELO, 2008).

Segundo Torres (2012) o marketing de relacionamentos refere-se à junção de ações estratégicas com o objetivo de manter o bom relacionamento da empresa com os clientes. A importância da criação do bom Marketing está na aproximação da empresa com o cliente, compreender os desejos do cliente, possibilitar a gestão do relacionamento dentro da empresa, aumentar a percepção da marca, incrementar a rentabilidade da empresa, fidelizar clientes e criar clientes potenciais.

O marketing de relacionamento é hoje uma tendência no mundo atual, a prática de estabelecer relacionamentos que são satisfatórios para os dois lados ao longo prazo, seja com clientes, distribuidores e fornecedores com o objetivo de manter ou ganhar a preferência dos mesmos, cria uma rede de Marketing (CIDES, 1997).

A globalização tem diminuído as fronteiras de economias e mercados, o que conseqüentemente tem criado uma concorrência cada vez mais acirrada e com mais exigências para a sobrevivência. É por isto que uma parceria além de ser fundamental e também um diferencial. Assim a criação de parceria ou fidelização com o cliente faz que o mesmo se beneficie das compras realizadas tanto na atualidade como no futuro. De modo igual acontece com os distribuidores e fornecedores que ao fidelizar uma relação será possível conseguir vantagens com os mesmo que criarão diferenciais frente à concorrência (TEIXEIRA; CAMELO, 2008).

#### **2.4.4 Marca**

A fidelização da marca, a nível internacional, é fundamental no que compete a competitividade. Baseado em diversos estudos de marketing, se determina que a principal influência psicológica de compra para o consumidor é a marca, a mesma é mais importante inclusive que o próprio produto (TEIXEIRA; CAMELO, 2008).

Neste cenário, uma marca conhecida tem maiores chances de ser escolhida pelo consumidor já que para o mesmo ela se torna familiar. É fundamental

a realização de um estudo prévio da nação a qual se está chegando, sendo que o mesmo determinará o sucesso ou o fracasso da criação da marca no exterior. A concepção de uma marca para os consumidores é fundamental para a inserção de uma empresa no mercado internacional (TEIXEIRA; CAMELO, 2008).

#### **2.4.5 Produção**

Para Slack (2002) a produção é a principal função das organizações, se observa que a mesma é a que determina o objetivo principal das empresas, ou seja, o motivo de existência, por isso é vital sua administração estratégica dentro a empresa.

A administração estratégica da produção é a função administrativa responsável pela produção de bens e serviços. O planejamento que estabelece as ações que serão efetuadas determina atividades futuras. Esta organização requer a coerência entre os recursos produtivos; mão de obra, matéria prima, equipamento e capital. Demanda que a direção transforme planos em atividades reais e que o controle avalie constantemente o desempenho de todos os setores da empresa. A administração da produção também é responsável por escolher os pontos estratégicos que irão definir como os recursos operacionais irão dar suporte a estratégia competitiva total da organização (TEIXEIRA; CAMELO, 2008).

#### **2.4.6. Logística**

Para Ballou (1993), a logística:

[...] trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até ao ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

A logística se responsabiliza pelo planejamento, implementação, armazenagem, controle do fluxo de maneira eficiente da matéria prima, estoque em processo e produto acabado e outras informações desde o ponto de saída até o destino final e de consumo sempre visando os requisitos do cliente (TEIXEIRA; CAMELO, 2008).

Segundo as fundamentações de Teixeira e Camelo (2008) as constantes mudanças econômicas e tecnológicas geram novas exigências competitivas, mas como também brindam novas possibilidades de gerenciamento mais eficaz de diferentes complexidades logísticas.

## 2.5 COLOMBIA E O MERCADO INTERNACIONAL

Colômbia situa-se no noroeste da América do Sul e faz fronteira com o Brasil ao leste, conta com 48,78 milhões de habitantes, o que faz do mesmo o país com a segunda maior população da América do sul. Nas últimas décadas, a economia colombiana vem se diversificando cada vez mais para os setores de indústria e de serviço, mas ainda com a principal fonte de exportação sendo produtos do setor primário, sendo assim se tem percebido o crescimento das taxas econômicas, baseadas na sólida política econômica e a abertura ao comércio internacional (MRE, 2015).

Segundo o Ministério de Relações Exteriores do Brasil (2015), a Colômbia tem um crescimento econômico real estimado para o ano de 2015 de 4,53% o que representado uma caída de 0,01% comparado ao do ano de 2014, o PIB nominal constituiu 427,14 US\$ Bilhões ao ano. Ao mesmo tempo a taxa média de crescimento do PIB nos dez últimos anos foi de 4,5%. Em 2011, o PIB colombiano cresceu 5,9% em relação a 2010, somando US\$ 330,2 bilhões em termos nominais. No ano 2013 o PIB colombiano finalizou com uma participação de 55,6% de serviços, 37,80% da indústria e somente 6,6% da Agricultura (MRE, 2015).

O desemprego para o ano de 2015 na Colômbia e de 9% o que representa a diminuição da taxa, já que o desemprego no ano de 2014 foi de 9,3%. A inflação para o ano de 2015 também foi outro indicador no qual se prevê uma queda, não muito grande mais significativa, no ano de 2014 a inflação foi de 3,35% enquanto a inflação de 2015 foi de 3,04%, e a previsão e que para o 2016 se mantenha igual (MRE 2015).

Figura 1 - Principais indicadores econômicos da Colômbia.

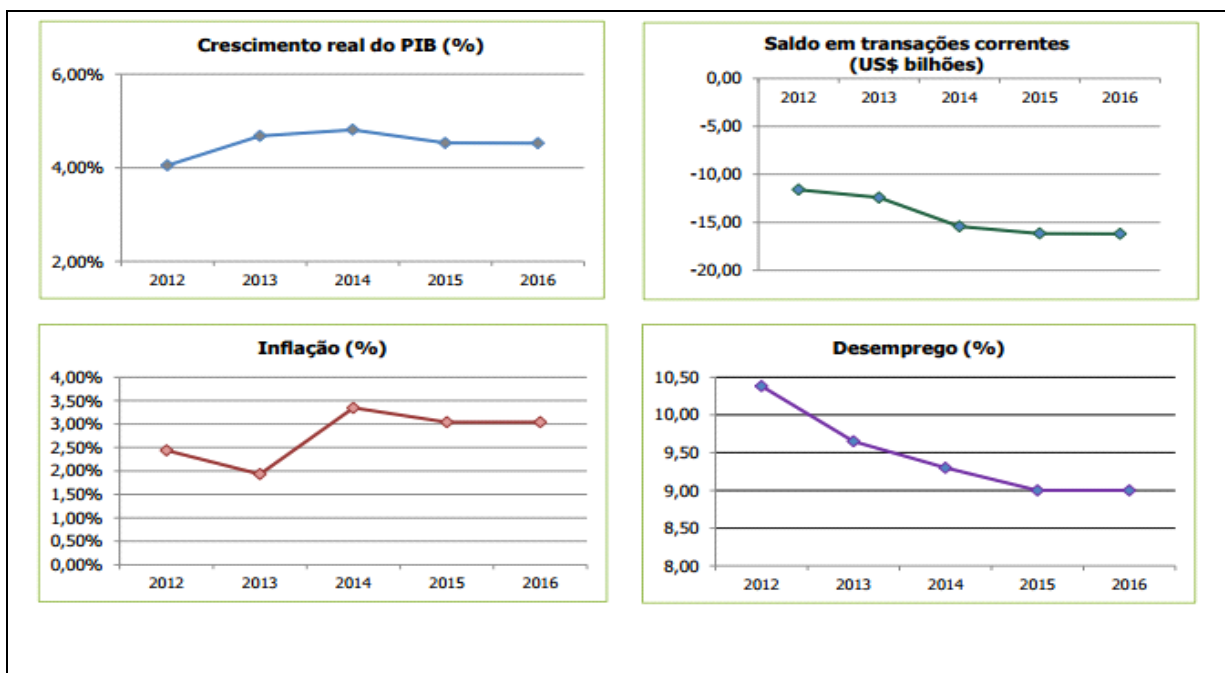
<b>Principais Indicadores Econômicos da Colômbia</b>					
<b>Indicador</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014<sup>(1)</sup></b>	<b>2015<sup>(1)</sup></b>	<b>2016<sup>(1)</sup></b>
Crescimento real (%)	4,05%	4,68%	4,81%	4,53%	4,52%
PIB nominal (US\$ bilhões)	369,79	378,42	400,12	427,14	453,63
PIB nominal "per capita" (US\$)	7.938	8.031	8.394	8.859	9.300
PIB PPP (US\$ bilhões)	566,65	602,00	641,53	682,98	727,32
PIB PPP "per capita" (US\$)	12.165	12.776	13.459	14.164	14.911
População (milhões de habitantes)	46,58	47,12	47,67	48,22	48,78
Desemprego (%)	10,38	9,65	9,30	9,00	9,00
Inflação (%)	2,44%	1,93%	3,35%	3,04%	3,04%
Saldo em transações correntes (US\$ bilhões)	-11,59	-12,41	-15,41	-16,15	-16,19
Dívida externa (US\$ bilhões)	79,87	91,98	101,72	107,51	112,43
Câmbio (Ps / US\$)	1,768	1,927	2,392	2,596	2,643
<b>Origem do PIB ( 2013 estimativa )</b>					
Agricultura			6,6%		
Indústria			37,8%		
Serviços			55,6%		
<small>Elaborado pelo MRE/DPR/DIC - Divisão de Inteligência Comercial, com base nas seguintes publicações: (1) EIU, Economist Intelligence Unit, Country Report March 2015; (2) IMF - World Economic Outlook Database, October 2014.            (1) Estimativas FMI e EIU.</small>					

Fonte: MRE (2015).

Na Figura 1 e visível como a economia colombiana teve no 2014 um ano com grande crescimento e números bastante positivos, mas a previsão para os anos de 2015 e 2016 não são tão boas, o que era de se esperar normalmente as reações da economia.

Na Figura 2 pode-se observar as movimentações dos principais índices econômicos colombianos. Assim observa-se como o PIB teve um crescimento considerável do ano 2012 ao 2013 e que se manteve no ano de 2014, a previsão e que para o final de 2015 e o ano de 2016, o PIB se ajuste e mantenha o baixe um pouco o nível de crescimento.

Figura 2 - Índices econômicos da Colômbia.



Fonte: MRE (2015).

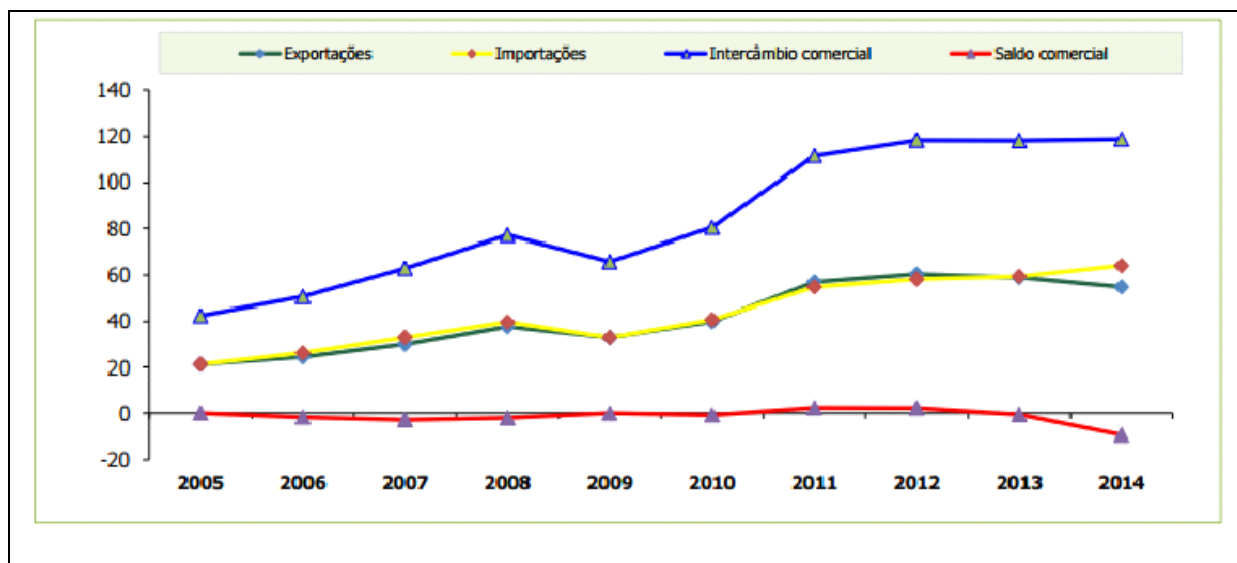
Alusivo à inflação observa-se como desde o ano 2012, 2013 e 2014 teve uma variação considerável, começou em alta no ano de 2012 com 2,5% de inflação, no ano de 2013 baixou para 2%, mas no ano de 2014 aumentou para 3,5%, para o ano de 2015 e 2016, a taxa de inflação se mantém estável. O indicador do desemprego evidencia como algumas medidas econômicas tomadas pelo governo colombiano tem sido positiva, reduzindo a porcentagem de desemprego de 10,5% no ano de 2012 até 9,00% para o ano de 2016.

### 2.5.1 Evolução do comércio exterior da Colômbia

O padrão da exportação colombiana se concentra fortemente nos produtos tradicionais ou produtos do setor primário típicos da Colômbia que são o café, combustível e seus derivados, carvão, ferro-níquel, etc. Sendo que as exportações totais da Colômbia cresceram 43% de 2010 a 2011, constituídas por 56,9% crescimento nas vendas dos produtos tradicionais. As exportações dos produtos não tradicionais tiveram um aumento de 23,1% nestes anos. Já as importações cresceram 34,4% no período, devido ao aumento de compra de veículos e auto partes (MRE, 2015).

Figura 3 - Evolução do comércio exterior da Colômbia.





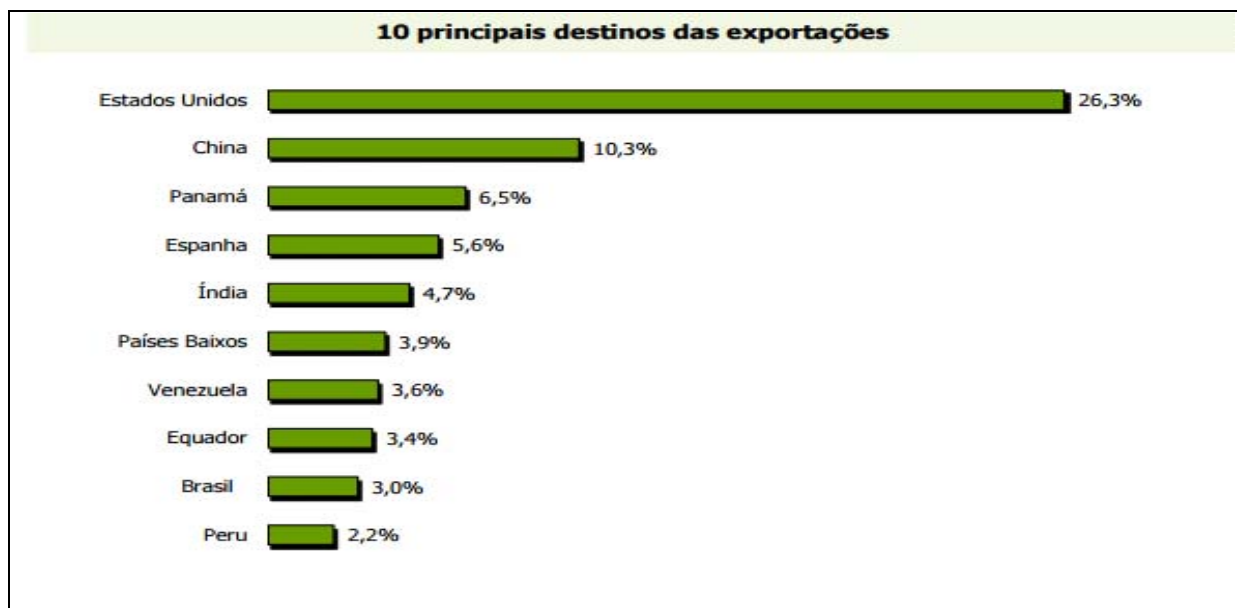
Fonte: MRE (2015).

De acordo com a Figura 3 é evidente que as importações e exportações sempre foram bastante equilibradas o que manteve o saldo comercial, que resulta da resta exportações e importações, perto do zero, mas a partir do ano 2013 as importações começaram a superar as exportações, colocando em negativo o saldo comercial. Também observa-se como o intercâmbio comercial cresceu imensamente, isto e principalmente devido a abertura de novos mercados e parcerias comerciais como novos blocos econômicos (MRE, 2015).

Segundo a MRE (2015) os principais destinos das exportações colombianas foram EUA (26,3% do total exportado), China (10,3%), Panamá (6,5%), Espanha (5,6%), Índia (4,7%), Países Baixos (3,9%), Venezuela (3,6%), Equador (3,4%), Brasil (3,0%) e Peru (2,2%), o que somando representa 69,5% do total, o restante que e 30,5% está dividido em outros países. As exportações em Colômbia para o ano 2014 representaram um total de 54,71 Bilhões de dólares (MRE, 2015).

As exportações colombianas aos Estados Unidos, que ocupam o primeiro lugar entre os países compradores, tem maioria de vendas representada por combustíveis, óleos minerais e seus derivados, metais preciosos e café MRE (2015).

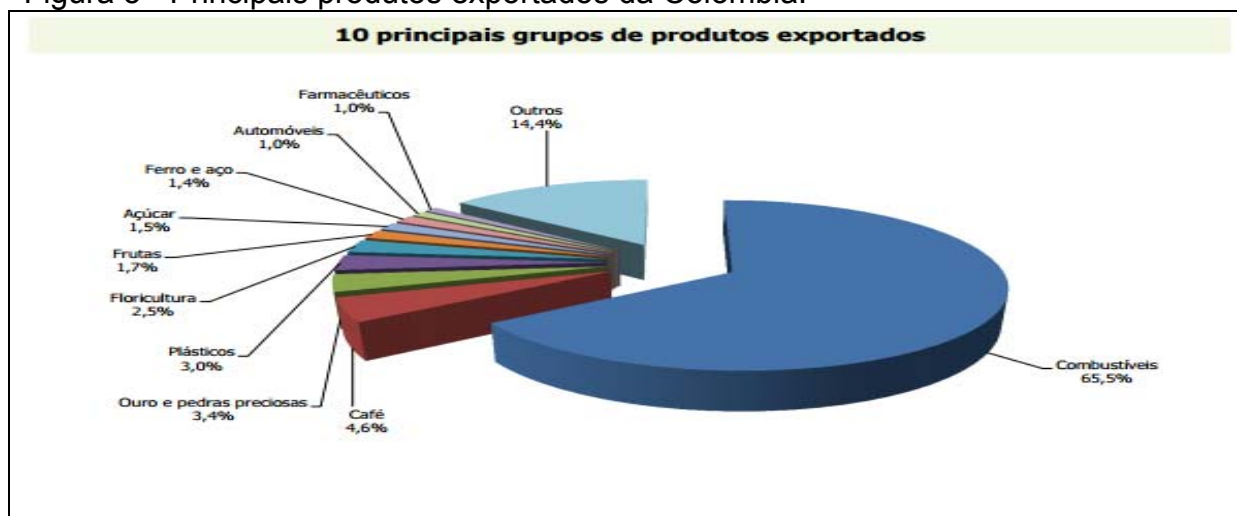
Figura 4 - Destinos das exportações da Colômbia.



Fonte: MRE (2015)

No ano de 2014, os Estados Unidos foi o principal comprador da Colômbia, o mesmo, se caracterizou por comprar em sua maioria combustíveis e seus derivados, este produto se caracteriza por constituir 65,5% do total exportado, em segundo lugar está o café que com uma grande diferença frente ao combustível, representa 4,6% do total das vendas, pedras preciosas 3,4%, floricultura 2,5%, frutas 1,7%, açúcar 1,5%, ferro e aço 1,4%, automóveis 1,0%, farmacêuticos 1,0% e outros 14,4%. E evidente como os produtos primários dominam as exportações colombianas, e o combustíveis representam mais da metade do total que se exportou em Colômbia no ano de 2014 (MRE, 2015).

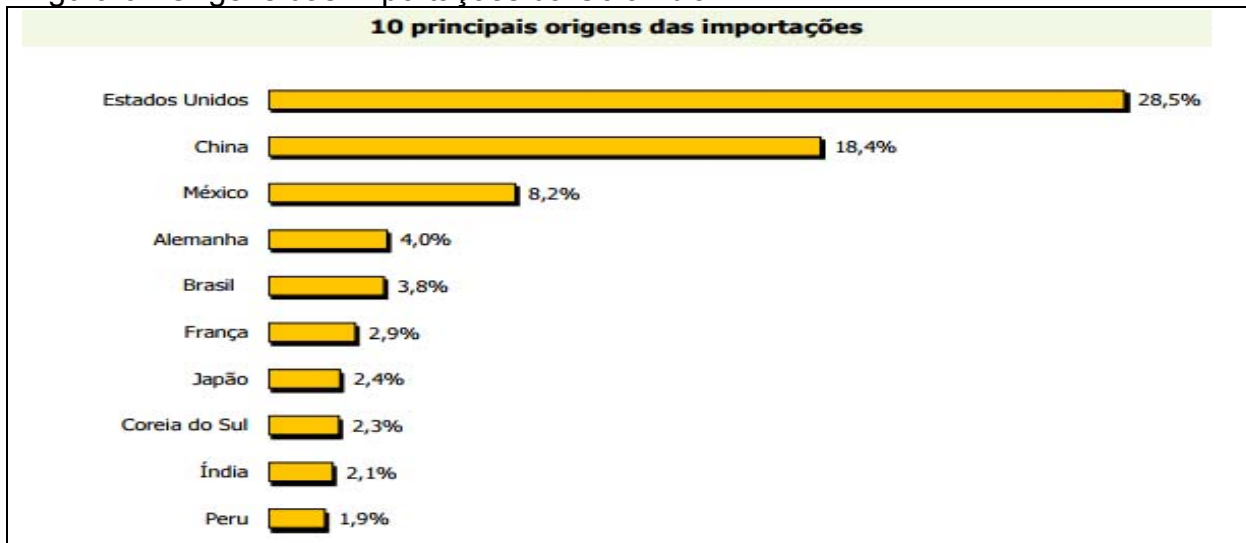
Figura 5 - Principais produtos exportados da Colômbia.



Fonte: MRE (2015).

As importações da Colômbia atingiram em 2014 US\$ 64,06 bilhões. Os bens adquiridos dos Estados Unidos participaram com 28,5% do total importado; a China, 18,4%, o México, 8,2%; a Alemanha, 4% o Brasil, 3,8%; França, 2,9%, Japão 2,4%, Coreia do Sul 2,3%, Índia 2,1% e Peru 1,9%. O que totaliza 74,6% do total importado como 25,4% diversificado em outros países.

Figura 6: Origens das importações da Colômbia.

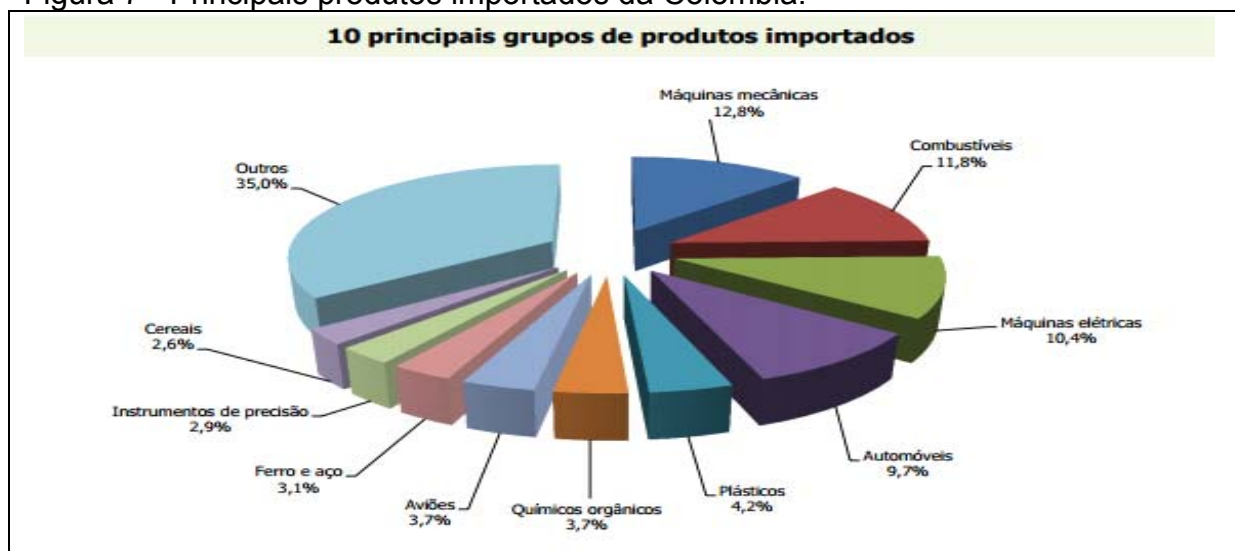


Fonte: MRE (2015)

Segundo a Figura 5, os Estados Unidos ainda continuam sendo o principal fornecedor da Colômbia, constituindo 28,5% do mercado, sendo US\$18,29 bilhões. Os EUA se caracteriza pela venda de combustíveis e óleos minerais a Colômbia, cujas vendas crescem consideravelmente cada ano. O segundo fornecedor externo foi a China, com participação de 18,4% (US\$ 11,79 bilhões). Os principais produtos importados da China foram os siderúrgicos, e aparelhos e material elétrico de gravação ou imagem MRE (2015).

Segundo o MRE (2015), no ano de 2015 as importações colombianas foram maiores que as exportações. As máquinas mecânicas representaram 12,8% das importações, o combustível 11,8%, as máquinas elétricas 10,40%, automóveis 9,7%, plásticos 4,2%, químicos e orgânicos 3,7%, aviões 3,7%, ferro e aço 3,1%, instrumentos de precisão 2,9%, cereais 2,6% e outros constitui 35,0% do total importado.

Figura 7 - Principais produtos importados da Colômbia.

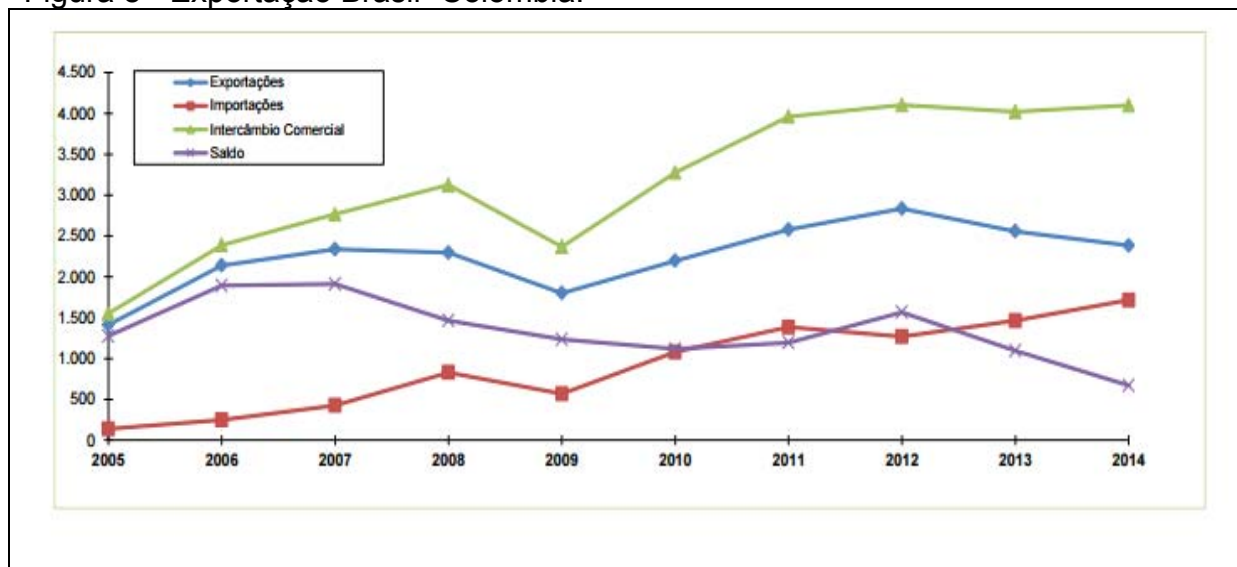


Fonte: MRE (2015).

### 2.5.2 Relações econômicas e comerciais Brasil – Colômbia

Desde o ano de 2004, o intercâmbio entre Brasil e Colômbia vem aumentando paulatinamente, a corrente já ultrapassa a marca de US\$ 1 bilhão. No ano de 2013 as exportações brasileiras caíram consideravelmente e continuaram baixando para o ano de 2014, em quanto as importações começaram a subir desde o 2012 e continuaram até o 2014, como consequência o saldo comercial nos últimos dois anos do estudo baixo consideravelmente. A variação total das exportações desde 2005 até a 2014 e de 68,8%, quanto que as importações tiveram uma variação de 1145,4%, o intercambio total foi de 164,5% (MRE, 2015).

Figura 8 - Exportação Brasil- Colômbia.



Fonte: MRE (2015).

O Brasil manteve-se como o quinto fornecedor da Colômbia, responsável por importações colombianas de US\$ 2,47 bilhões, sendo 3,8% do total importado (MRE, 2015).

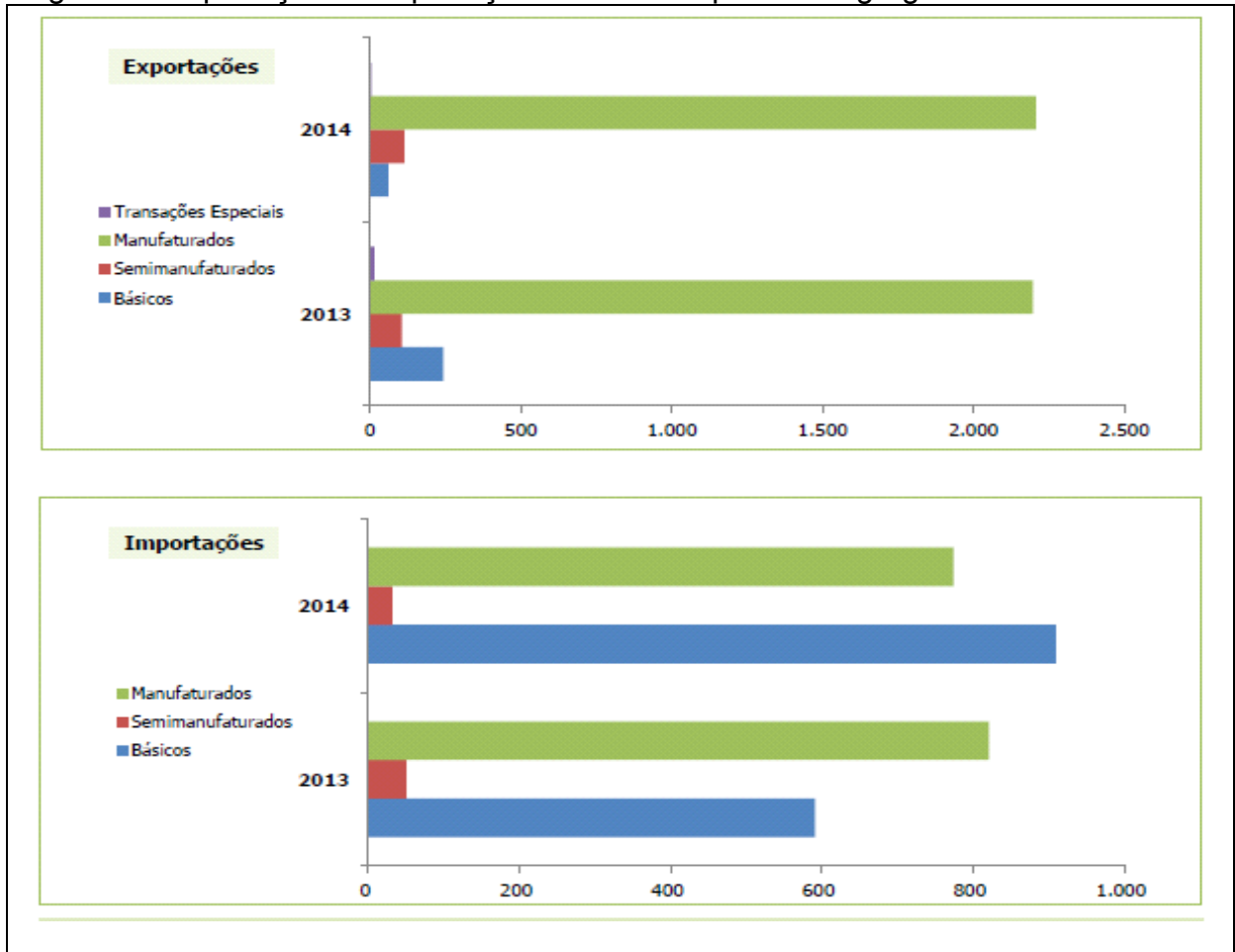
Referente a participação do Brasil no Comercio da Colômbia, as exportações do Brasil para a Colômbia constituíram no ano de 2014 um 3,72% do total das importações da Colômbia, já as importações brasileiras originarias da Colômbia tiveram um 3,14% das exportações totais da Colômbia. Analisando a variação das participações brasileiras no mercado colombiano desde 2010 até o ano de 2014, sendo exportações brasileiras para Colômbia sobre importações colombianas totais foi de -31,1%, e a participação das importações do Brasil provenientes da Colômbia sobre as exportações totais da Colômbia foi de 15,7% (MRE, 2015).

### 2.5.3 Exportações e importações brasileiras por fator agregado

Segundo o MRE (2015) as exportações brasileiras para a Colômbia e dominado pelos produtos manufaturados, que tanto no 2013 como no 2014 foram exportados em cada ano mais de US\$2.000 milhões em produto manufaturado. A exportação de produtos semimanufaturados teve no 2013 um pouco mais de US\$100 milhões em exportações, no 2014 as exportações de semimanufaturados cresceram comparativamente ao ano anterior, mas não foi um crescimento considerável. No ano de 2013 as exportações de básicos brasileiros ultrapassam os US\$ 250.000,00

milhões de dólares por ano, já no ano de 2014 não alcança a chegar nem aos US\$100.000,00 milhões, já as transações especiais tiveram poucas no ano de 2013, não chegando aos US\$10.000,00 milhões, mas no 2014 não entrou nas estatísticas.

Figura 9 - Exportações e importações brasileiras por fator agregado.



Fonte: MRE (2015)

Na Figura 9 observa-se as diferenças entre os produtos exportados e os importados, ao observar as importações de 2013 percebemos como os produtos manufaturados dominam o mercado com mais de US\$800.000,00 milhões, em seguida estão os produtos básicos com quase US\$ 100.000,00 milhões de dólares, mas no ano de 2014 os produtos básicos se caracterizam por ser os mais comprados, chegando a quase US\$900.000,00 e deixando atrás o interesse das importações de produtos manufaturados que chegou a quase US\$800.000,00 milhões de dólares. Já a importação de semimanufaturados se manteve estável, mas um pouco abaixo das vendas do 2013.

### 2.5.4 Composição das exportações brasileiras para a Colômbia

Os principais bens adquiridos por Colômbia nos últimos anos, trata-se de bens semimanufaturados, estes representam mais do 50% das exportações brasileiras para a Colômbia. Do grupo dos bens semimanufaturados, se tem como primeiro na lista a exportação de máquinas mecânicas, onde no 2014 representou 13,4% do produto total exportado para Colômbia, este e o principal produto exportado desde antes de 2012 e a porcentagem que representa no total exportado se mantém estável.

Os automóveis são o segundo produto mais exportado para Colômbia com 13,3% do total, logo está o ferro e aço com 8,6%, químicos orgânicos com 6,9%, as máquinas elétricas com 6,2%, plásticos com 6,0%, borracha com 5,5%, farmacêuticos com 3,3%, diversos produtos químicos com 2,9% e logo o papel com 2,7% (MRE,2015). Segundo o Ministério de relações exteriores (2015) no ano de 2012 as exportações a Colômbia foram de US\$2.835 milhões, no 2013 diminuíram para de US\$2.558 milhões e no 2014 voltaram a cair para de US\$2.384 milhões de dólares.

Figura 10 - Principais produtos exportados pelo Brasil a Colômbia.



Fonte: MRE (2015)

### 2.5.5 Composição das importações brasileiras originárias da Colômbia

As importações brasileiras originais do Colômbia no ano de 2014 são principalmente de combustíveis e derivados, que se caracteriza por ser um dos



principais produtos tradicionais exportados por Colômbia em geral. A porcentagem que representa a importação de produtos totais de Colômbia representa 49,8% do total, sendo quase a metade de tudo o que se importa, logo está a importação de plásticos foi de 22,5 %, diversos produtos químicos com 3,0%, vidro com 2,9%, cobre com 1,9%, papel 1,5%, gorduras e óleos com 1,4%, borracha 1,3% e químicos orgânicos com 1,2%. (MRE,2015). Segundo o Ministério de relações exteriores (2015) no ano de 2012 as importações provenientes de Colômbia foram de US\$1.267,00 milhões, no 2013 aumentaram para de US\$1.463,00 milhões e no 2014 continuaram a aumentar e chegaram a US\$1.716,00 milhões de dólares.

Figura 11 - Principais produtos importados pelo Brasil originários da Colômbia



Fonte: MRE (2015)

### 2.5.6 Investimentos brasileiros na Colômbia

A Colômbia é reconhecida tradicionalmente como um país alvo de negócios no mercado regional e um destino natural para o foco de negócios da zona. Se caracteriza por ter uma posição geográfica favorável para o comércio exterior, conta com portos com destino para o Pacífico e para o Caribe, o que brinda ao país com condições logísticas atraentes para o mercado.

Em relação ao fluxo de investimentos brasileiros na economia colombiana, tem evoluído com o tempo. No ano de 2004 o Brasil investiu US\$ 7,5 milhões, passando por US\$ 8,2 milhões em 2005; US\$ 19,5 milhões em 2006; US\$ 529 milhões

em 2007, o aumento considerável de este e devido a que a empresa Votorantim adquiriu a companhia Acerías Paz del Río, principal siderúrgica da Colômbia na época); e US\$ 20,2 milhões até o mês de junho de 2008.

Entre algumas das empresas brasileiras que operam na Colômbia e que se caracterizam por terem maior representação no mercado são: Petrobras caracterizada pelo comércio e exploração de petróleo, Votorantim e Gerdau de siderurgia, Norberto Odebrecht e Camargo Corrêa que trabalham com obras de infraestrutura, Marcopolo, Busscar com fabricação de carrocerias para ônibus, Vale do Rio Doce, mineradora e Arteccla de químicos. Tem outras companhias brasileiras que trabalham com escritórios de representação ou de importação, tais como Natura, empresa de cosméticos, Azaleia de calçados, Tramontina, venda de produtos metalúrgicos e WEG que comercializa motores elétricos (MRE, 2012).

### **2.5.7 Principais acordos econômicos com o Brasil**

Brasil e Colômbia sustentam diversos acordos de ordem comercial de bastante importância. Segundo o MRE (2012) os acordos de maior importância já assinados entre Colômbia e Brasil foram firmados no contexto do Mercosul ou da ALADI, com foco da formação de uma zona de livre comércio, aonde foram estabelecidos preferências tarifárias para determinados produtos brasileiros.

O Acordo de Complementação Econômica – ACE nº 59, ou o acordo de CAN- MERCOSUL e um dos acordos mais recentes assinado entre estas duas nações. O mesmo foi assinado pelos países de Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai, Colômbia, Venezuela e Equador. O acordo pondera a diminuição gradual das alíquotas aplicadas pela Colômbia a alguns produtos brasileiros, isto devido as diferenças que existem entre os níveis de industrialização entre estas nações. O acordo entrou em vigor desde o mês de fevereiro de 2005 (MRE, 2012).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pode se entender como pesquisa a atividade voltada para a solução de problemas, com o uso de procedimentos científicos. A esta atividade científica se atribuem características básicas como a criatividade e a contribuição substancial. (CERVO, 1983). Segundo Koche (2001) o uso de métodos precisos no auxílio da investigação e das possíveis soluções, contribui com o alcance dos respectivos problemas, por isto os resultados se obtém por meio dos métodos científicos.

O método científico e definido se define como o conjunto de regras básicas usadas para desenvolver alguma experiência com a finalidade de obter um novo conhecimento, ou corrigir e agregar a conhecimentos já existentes. (ALVES, 2014).

Identificando o conceito, o presente capítulo expõe os procedimentos metodológicos usados para o desenvolvimento do estudo. No mesmo se descreve o delineamento da pesquisa, a população e a amostra, a forma como foram coletados e analisados os dados da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa se enquadra quanto aos fins de investigação como descritiva. Para Duarte (2012) a pesquisa descritiva e aquela que tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. A pesquisa descritiva coloca uma relação entre as variáveis relacionadas a classificação, medida ou quantidade e o objeto de estudo que está sendo analisado, estas variáveis podem se alterar mediante o processo da pesquisa realizado (DUARTE, 2012). Observa-se assim, que este estudo se enquadrou como descritivo, em quanto seus fins de investigação, já que procurou descrever o processo de internacionalização de uma multinacional colombiana.

Referente aos meios de investigação, a pesquisa se caracterizou como do tipo bibliográfica e de campo.

No que diz respeito à pesquisa do tipo bibliográfica Fonseca (2002, p. 32) assegura:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador

conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Os exemplos mais típicos da pesquisa do tipo bibliográfica são a respeito de investigações sobre ideologias ou aquelas que se indicam à análise das diferentes maneiras acerca de resolver um problema (GIL, 2007). Assim a pesquisa bibliográfica se desempenhou como sustento do conhecimento e a elaboração da fundamentação teórica dos tópicos desenvolvidos em este estudo, por meio de fontes como livros, artigos teses, dissertações e artigos e órgãos estatais referentes ao comércio exterior.

No que concerne à pesquisa de campo, se refere ao tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto com o seu objetivo (GONSALVES, 2001). A pesquisa de campo foi utilizada para o desenvolvimento do presente estudo, em razão de que a mesma foi efetuada junto à empresa colombiana no processo de internacionalização, para identificar e analisar junto com ela os detalhes de este processo.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Roesch (2005) a população de uma pesquisa científica é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo.

Este estudo se concentrou em analisar o processo de internacionalização da empresa Nacional de Chocolates, empresa que faz parte do grupo multinacional de NUTRESA, com sede principal localizada em Medellín, Colômbia, líder no mercado das empresas de alimentos e uma das maiores empresas da Colômbia.

O grupo Nutresa, nasceu no dia 12 de abril de 1920 em Sonsón, Antioquia, com o nome de Chocolates Cruz Roja, com a integração de vários produtores locais. No ano de 2013 o grupo produzia e comercializava 27 marcas entre doces, chocolates, chocolates de mesa, modificadores de leite, nozes, cereais e confeitaria com uma liderança visível no mercado. No mesmo ano contava com 2.766 empregados

caracterizados pelo talento, motivação e comprometimento com a companhia (CHOCOLATES, 2013).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a realização deste estudo o levantamento de dos dados utilizado foi de origem primaria. Para Mattar (2005), os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados anteriormente. Os mesmos são pesquisados com o objetivo de atender as necessidades iniciais do estudo em desenvolvimento.

Como a coleta de dados de origem primaria se caracteriza porque o próprio pesquisador realiza a tarefa de recolher os dados. Este estudo cumpre com esta característica, já que a mesma acadêmica coletou os dados para o estudo e analise dos mesmos.

Com respeito ao mecanismo da coleta de estes dados, para Cervo e Bervian (1996) se considera que uma pesquisa qualitativa tem a característica de ser a tentativa de entendimento detalhado das definições e características das situações que foram expostas pelos entrevistados. Com estas características, este estudo enquadra-se como qualitativa.

Segundo Chizzote (1995) a entrevista que se dirige em pesquisa e um tipo de comunicação aonde o pesquisador pretende colher informações que segurem estas informações e que possam conseguir emitidas. Para a realização e desenvolvimento das entrevistas foi utilizada com o apoio de um roteiro de entrevista, com perguntas abertas (apêndice A - português) e (Apêndice B - espanhol).

A entrevista foi considerada para este estudo porque este instrumento e o que mais se encaixa com o principal objeto de estudo, que seria entender o processo internacionalização da empresa, mas considerando os fatos que aconteceram durante o processo. É importante perceber que por meio da entrevista se tem maior interação com os dados e resultados. Fazendo o contato com as pessoas atuantes na empresa alvo se tem uma melhor interação e por consequência se entende melhor as informações coletadas.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados da pesquisa, se utilizou a abordagem qualitativa, uma vez que descreve os assuntos relacionados ao processo de internacionalização da multinacional colombiana, com o objetivo de cumprir os objetivos estabelecidos no início do estudo.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Em este capítulo, se tem como finalidade se apresentar os dados e informações recolhidas junto com a empresa Multinacional exportadora pertencente ao país colombiano.

A população atingida por esta pesquisa refere-se a uma grande empresa multinacional colombiana. Para o estudo utilizou-se a ferramenta qualitativa para a coleta de dados, foi feito através de uma entrevista em profundidade. Para a fundamentação da mesma com o apoio de um roteiro contemplando as seguintes fases:

- a) Histórico e Administração empresarial – mercado nacional;
- b) Estratégias de ingresso no mercado internacional;
- c) Posicionamento no mercado internacional;
- d) Relação comercial colombo-brasileira;
- e) Estratégias para permanência no mercado internacional.

A continuação, com o intuito de apresentar a empresa em questão, será descrito de forma aprofundada, partindo com o histórico empresarial até as estratégias utilizadas para a permanência no mercado.

### 4.1 A EMPRESA: COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES

Segundo Torres (2009) a Companhia Nacional de Chocolates está gerando por si mesma mais de 4.200 empregos, seja direto ou indireto dentro da Colômbia e mais de 1.200 no exterior, nas sedes de Peru, Costa Rica e México. A empresa é líder em vendas de chocolate de mesa na Colômbia, aonde domina mais do 55% do mercado, em guloseimas de chocolate tem uma liderança visível com mais de 60% do mercado.

A companhia tem o reconhecimento de ser uma das mais sólidas do mercado colombiano. Esta surgiu nos anos 20 na cidade de Sonsón perto de Medellín, como Chocolate Cruz Roja. Hoje em dia faz parte do grande grupo NUTRESA, considerado número um no setor alimentício da Colômbia, o grupo tem participação nos setores de carne, de bolachas, café, massas, sorvetes e chocolates, com mais de

40 empresas com sedes em seis países, distribuição própria em 12 mercados de América e com exportações a mais de 73 países do mundo (TORRES, 2009).

A Companhia Nacional de Chocolates tem uma história muito rica em sucesso e transformações, aquisições e conquistas nacionais e internacionais. Desde a fundação da empresa até o ano 1960, a companhia se dedicou exclusivamente a produção de chocolate de mesa, pelo que consolidou sua estrutura industrial e adquiriram diferentes fabricas de chocolate, sua rede de distribuição foi expandida para alcançar todo o território nacional colombiano. Em este processo desenvolveu importante conhecimento na seleção e o abastecimento dos insumos e promoveu campanhas do consumo do chocolate como bebida quente (TORRES, 2009).

#### 4.2 DESENVOLVIMENTO E EXPANSÃO

No ano de 1961 a empresa lançou ao mercado a primeira guloseima de chocolate que foi elaborada na Colômbia: La chocolatina Jet. A partir de aquele momento até hoje, o produto é líder no mercado nacional.

Na empresa se há estabelecido um programa de estímulo ao cultivo do cacau com a intenção de reduzir a dependência da importação de matéria prima assim como promover as fontes de emprego e ingresso de rendimentos ao campo colombiano (TORRES, 2009).

Para Torres (2009) a Companhia desenvolveu projetos de modernização tecnológica e de profissionalização da força de vendas. Ofereceu ao mercado novos tipos de doce de chocolates assim como modificadores de leite com o nome de Chocolisto, que ainda hoje é líder na categoria.

No ano de 1995 em associação com a Companhia de Galletas Noel, foi criada a comercializadora internacional Cordialsa no Equador, iniciando a rede exclusiva de distribuição que hoje opera em países como Venezuela, Estados Unidos, El Salvador, Panamá e Puerto Rico, como distribuidora de doces, bolachas e bebidas de chocolate e café (TORRES, 2009).

Em Colômbia se estabeleceu um canal especializado de distribuição de doces, e lançou ao mercado o primeiro chocolate instantâneo fabricado na Colômbia. Junto com a marca de Chocolate Nacional e a Companhia de Galletas Noel, foi fundada a Novaventa S.A., dedicada a explorar e programar canais alternativos de vendas, com a finalidade de se aproximar ao consumidor final (TORRES, 2009).



## 4.2 SEDES COMERCIAIS EM DIFERENTES PAÍSES

Segundo Torres (2009), a Nacional de Chocolates conta com cinco plantas de processamentos, as quais têm como capacidade total mais de 140.000 toneladas. Na Colômbia conta com uma planta de produção na cidade de Rionegro, aonde são elaborados produtos das linhas de doces de chocolates, nozes, barras de cereais e modificadores de leite. Também conta com uma planta na cidade de Bogotá que se dedica basicamente a produção da linha de chocolates de mesa.

A empresa tem complementado estrategicamente a localização geográfica para fortalecer a competitividade com plataformas em Costa Rica, Peru e México. Sendo que no ano de 2004 foi adquirida a primeira planta de produção de chocolates fora do território colombiano. Este foi situado na Costa Rica, aonde foi criada a Companhia Nacional de Chocolates DCR, S.A., a qual produz importantes marcas de doces e bebidas de chocolate para o mercado Centro-americano (TORRES, 2009).

No ano de 2007 foi adquirida a segunda planta de produção de chocolates fora da Colômbia, localizada na cidade de Lima, no Peru, o que origina a Companhia Nacional de Chocolates de Peru S.A. Em janeiro de 2009 a empresa Mexicana NUTRESA é adquirida para fazer parte do negócio de chocolates do Grupo Nacional de chocolates, o que é chave para entrar completamente no mercado mexicano e complementar o portfólio de produtos vendidos em esta região estratégica, aonde se tem a capacidade produtiva de atender aos mercados vizinhos. Sendo assim NUTRESA comercializa os seus produtos em todo o território mexicano e exportando também para os Estados Unidos, Centro América e o Caribe. A Companhia atinge os seus consumidores com produtos de marcas reconhecidas. (TORRES, 2009).

### 4.3 EMPRESA POSICIONADA NO EXTERIOR

A Nacional de Chocolates exporta a mais de 20 anos, produtos como bebidas de chocolate, em barra e também em pó, doces de chocolate, manteiga e Cacao e entre outros produtos industriais (TORRES, 2009).

As plataformas produtivas do Peru, Costa Rica e México complementam de forma muito importante às vendas externas, constituindo-se como os três principais mercados da empresa. Segundo Torres (2009) os mercados aonde o foco do negócio e o chocolate são Peru, México, Centro América, Estados Unidos, Venezuela, Equador e O Caribe. A empresa também exporta para Suécia, Dinamarca, Alemanha, Espanha, Inglaterra e Marrocos, entre outros.

No ano de 2008 as vendas externas corresponderam a 33% do total do negócio da empresa. No ano de 2009 se chegou a US\$150 milhões entre o total de US\$ 428 milhões, fazendo que a expansão regional um fator importante para o crescimento.

Atualmente a Nacional de Chocolates tem fabricas em quatro países, e multicanais de distribuição em 12 países. A nível nacional e líder no setor de confeitaria e bebidas de chocolate, e a 11ª maior processadora de grãos de cacau em todo o mundo. O posicionamento da Nacional de Chocolates nos mercados estrangeiros e realizado através marcas individuais e diferenciadas, ou seja, que a empresa fabrica o produto com o conhecimento da área, mas a escolha da imagem, o marketing e a distribuição e diferenciada para cada situação, assim e feito um estudo de mercado prévio para analisar como irá ser feito este procedimento e assim às vezes e adotada as marcas reconhecidas no país e os canais de distribuição já estabelecidos. Segundo o representante da empresa, a Nacional de chocolates, atende atualmente todos os tipos de mercados, tendo uma gama de produtos bastante diversificada e que pode variar desde um produto focado para a classe alta, mas também fornece um dos produtos mais populares da Colômbia.

Segundo a teoria do empreendedorismo internacional a empresa que tem a combinação de inovação, pro-atividade e aversão ao risco consegue alcançar um posicionamento diferenciado no mercado externo (MCDUGALL E OVIATT, 2000). Assim observa-se como a empresa Nacional de Chocolates se encaixa em esta teoria já o investimento em produtos de inovação representam mais de 20% das receitas.

Quadro 3 – Capacidade instalada.

<b>CAPACIDADE INSTALADA EM CADA SEDE.</b>	<b>(TONELADA POR ANO)</b>
Rionegro	63.250,00
Bogotá	32.100,00
Peru	32.000,00
Costa Rica	8.200,00
México	20.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>156.150,00</b>

Fonte: Corporate Presentation of Nutresa (2014).

Ao analisar o quadro, se evidencia a grande capacidade da companhia já instalada em cada país. Sendo que a empresa localizada em Rionegro tem uma capacidade de produção de 63.250,00 toneladas por ano. No exterior o país com maior capacidade é o México com 20.600,00 toneladas por ano. No total a capacidade instalada no ano de 2014 foi de 156.150,00 toneladas.

#### 4.4 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS

Com o intuito de reconhecer as estratégias que caracterizam o processo de internacionalização da Nacional de Chocolates de Colômbia, a pesquisa realizada junto à empresa estruturou-se em cinco etapas com os seguintes focos:

- a) Histórico e Administração empresarial – mercado nacional;
- b) Estratégias de ingresso no mercado internacional;
- c) Posicionamento no mercado internacional;
- d) Relação comercial colombo-brasileira;
- e) Estratégias para permanência no mercado internacional.

##### 4.4.1 Histórico e Administração empresarial – mercado nacional

Perante a análise dos dados obtidos através da entrevista sobre a história empresarial e o tipo de administração atual da empresa no mercado nacional, observa-se que a Companhia atua e se consolida no mercado alimentício nacional por

mais de 50 anos. E como nas últimas décadas, obtém a liderança no mercado geral nacional.

A Nacional de Chocolates faz parte do grupo NUTRESA a qual possui ações na Bolsa de valores. O que faz da empresa uma sociedade anônima.

#### **4.4.2 Estratégias para o mercado internacional**

A pesquisa junto a empresa apontou que companhia Nacional de Chocolates teve seu primeiro passo no mercado externo no ano de 1980 ao de 1985 quando com as novas diretrizes da economia, se iniciou um processo contínuo de modernização e abertura para mercados externos. Assim foi lançado ao mercado os produtos Wafer Jet, Combi Jet, Triki Jet, Coco Jet y Deli Jet, que foram produtos pioneiros na época.

Atualmente o 30% do faturamento total da empresa proveem das exportações da companhia. Sendo que o volume da produção e das plantas que se destina para as exportações e de 7%. Os principais produtos exportados da Nacional de Chocolates são os produtos industriais o Chocologista, que seria o modificador do leite e a chocolatina Jet. Já os principais produtos importados pela empresa são as Nozes e o leite. Os mercados nos quais se tem maior participação comercial são Estados Unidos, o Caribe e América do Sul.

Segundo Juan Camilo, representante internacional da Companhia Nacional de Chocolates, a empresa diferencia cada mercado e faz um processo de internacionalização único. A maioria das inserções da Nacional nos mercados internacionais e feita através de marcas já posicionadas nos mercados alvos, e canaliza a distribuição através das mesmas. Esta inserção faz que a Nacional de chocolates entre com uma vantagem competitiva sobre aquelas outras empresas que estão tentando entrar nos novos mercados. Assim cumpre com a sustentação de Teixeira; Camelo (2008) aonde a estratégia competitiva com o foco internacional se refere ao conjunto de planos, políticas, programas, ações desenvolvidas por uma empresa para manter ou ampliar, de maneira sustentável, as vantagens competitivas frente a concorrência, o que faz da Nacional uma empresa competente para o mercado internacional e a faz dela um grande potencial de crescimento em novos países.

#### **4.4.3 Posicionamento da empresa no mercado internacional**

Segundo a entrevista realizada aos diretos da empresa, a qualidade dos produtos e o bom serviço e o que dá o diferencial a empresa no mercado internacional. E se destaca que as principais dificuldades no processo de internacionalização e respeito à dificuldade do cumprimento das legislações internacionais.

Também se destaca que durante as dificuldades atravessadas no processo de internacionalização, a Nacional de Chocolates enfrentou as mesmas com Inovação, pro-atividade e com o fortalecimento das marcas.

E que, sem dúvidas, fazer a marca mundial, fortaleceu a imagem dentro do mercado Nacional.

#### **4.4.4 Relação comercial colombo-brasileira**

Segundo o entrevistado a relação comercial entre Colômbia e Brasil e pequena. Sendo que algumas variedades de nozes são importadas do Brasil. Mas se destaca que o Brasil tem muitas barreiras não tarifárias para a entrada de produtos que são provenientes da Colômbia, o que inviabiliza qualquer tipo de relação comercial internacional mais avançada. Outro obstáculo evidenciado na relação de Colômbia e Brasil, são as poucas opções de logística ofertadas entre os países, o que encarece o processo e impossibilita as relações comerciais benéficas para ambos países.

#### **4.4.5 Estratégias para permanência no mercado internacional**

No que se destaca segundo o entrevistado como as estratégias da organização para a permanência e consolidação da marca no mercado internacional e principalmente os bons valores, integridade e ética.

Produtos de qualidade e inovação, manter e superar as atividades dos clientes nacionais e internacionais.

Algumas pontuações feitas pelo entrevistado sobre a empresa e que fazem da mesma se manter no âmbito internacional são:

- a) Atuar com retidão com todos os públicos e relações (consumidores, clientes, investidores, colaboradores, provedores, governo e a comunidade).
- b) Administrar com transparência e honestidade os bens da organização.
- c) Liderança com exemplo social.
- d) Cumprir a lei, assim como as políticas e normas internas e externas.
- e) Lealdade a organização e honestidade a mesma.

## 5 CONCLUSÃO

Para qualquer empresa, o processo de internacionalização requer de planejamento estratégico e cuidadoso. É importante analisar se este processo irá beneficiar o capital da empresa e se a mesma está preparada para iniciar este percurso.

Ao decidir iniciar as atividades no mercado internacional a empresa, sendo esta de pequeno, médio ou grande porte, deve analisar quais são as características próprias, as características do mercado que irá atingir. Assim como as ameaças e oportunidades que poderia estar atravessando. Um estudo prévio é importante antes de fazer o primeiro passo.

Para obter sucesso no mercado internacional é importante analisar as diversas estratégias de inserção ao mercado internacional que existem hoje em dia, e que a globalização contribui para disseminar. Assim como se tem diversas estratégias de internacionalização é importante a análise dos recursos disponíveis da empresa, assim como os recursos que serão necessários para o desenvolvimento do projeto.

O presente estudo se baseou nas estratégias e os processos de internacionalização, para identificar as etapas pelas quais um multinacional de origem colombiano adota para o mesmo.

Com este intuito, se apresenta a revisão teórica baseada em diversos autores, artigos, dissertados, entre outros, nas áreas de comércio exterior, globalização assim como etapas e estratégias de internacionalização.

Os dados apresentados foram coletados através de uma entrevista em profundidade com o roteiro semiestruturado. Relacionado às informações obtidas na pesquisa de campo se formalizaram alguns objetivos específicos, que foram resolvidos no percurso de esta pesquisa.

Desta forma, o presente trabalho procurou reconhecer os processos pelos que uma companhia atravessa para se tornar uma empresa multinacional, atuante e com sucesso em vários países. O objetivo geral do estudo buscou analisar como estes processos são enfrentados e quais os benefícios resultantes ao escalar nas etapas do processo de internacionalização.

Se analisarmos o primeiro objetivo específico do presente trabalho, que se refere aos motivos que levaram a Nacional de chocolates a se expandir internacionalmente e percebeu-se que a decisão de abertura ao mercado

internacional viu-se influenciada pela necessidade de abertura de novos mercados, para diversificar os riscos e aumentar o lucro, também foi influenciado pela abertura econômica vivenciada na Colômbia na época.

Com relação ao segundo objetivo específico, que tratava dos motivos que levaram a empresa a escolher os países alvo para esta expansão, confirmou-se que a proximidade e cultura similar foi fundamental para a tomada de estas decisões, assim como mercados versáteis e acessíveis, facilitaram o ingresso da empresa colombiana nos mercados dos mesmos.

O objetivo de determinar os fatores internos e externos da Nacional de Chocolates que influenciaram na decisão, corroborou-se com a necessidade interna da necessidade de novos investimentos e crescimento na própria empresa, a empresa tinha o know-how e o potencial para crescer e potencializar seus pontos fortes em este processo, assim como foram identificados os fatores externos que levaram a empresa a optar pelo comércio internacional, e foram a expansão da Colômbia que se viveu na época, e as oportunidades da mesma, assim como países próximos demonstrando interesse pelo produto.

O quarto objetivo específico determina qual foi a estratégia utilizada pela empresa no processo de expansão, a qual foi identificada com um estudo prévio de cada mercado, usado para traçar o melhor plano estratégico do país que iria se inserir e o setor de este país. A empresa planta sedes nos países alvo, aonde em alguns países é feito o processo de fabricação do produto, enquanto nos outros é feito o processo de distribuição. Outra estratégia utilizada é utilizar os canais de distribuição através de empresas já reconhecidas no país, e até clássicas para a população do país.

O último objetivo específico do estudo questiona quais são obstáculos e as oportunidades enfrentadas na internacionalização das empresas latino-americanas, aonde foi identificado que as empresas de Latino América, ainda sofrem problemas de burocracia e de economia protecionistas o que dificulta a proximidade entre estas nações com economias crescentes. Mas ao mesmo tempo observa-se que a proximidade do idioma e da cultura facilita as negociações e beneficia empresas de grande porte.

Para uma empresa como a Nacional de Chocolates, que está fundamentada em estratégias inteligentes e fundamentadas, é necessário a proximidade de grandes nações de Latino América, como Argentina e Brasil, países que ainda sendo



burocráticos e exigindo maior esforço para o ingresso podem representar uma boa opção de recursos e mercado. Sugiro que para o ingresso em estes países mais próximos sem um mercado visível, seja feito um estudo mais aprofundado analisando possíveis caminhos para o ingresso, analisando as diferentes opções de logística e associações ou parcerias com empresas já estruturadas em estas nações.

Vejo necessário a realização de mais estudos similares, analisando empresas de diferentes portes e nacionalidades, com diferentes estados de internacionalização, mas com o mesmo objetivo de atingir mercados internacionais.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, Antônio Alexandre Da Costa. **A internacionalização empresarial numa economia mundializada**. Millenium, Viseu, v. 23, n 1, p. 1-2, jul. 1999. Disponível em: <[http://www.ipv.pt/millenium/15\\_arq2.htm](http://www.ipv.pt/millenium/15_arq2.htm)>. Acesso em: 09 out. 2014.

ALVES, Líria. MÉTODO CIENTÍFICO. **Brasil Escola**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-1, maio 2014. Diária. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/quimica/metodo-cientifico.htm>>. Acesso em: 13 maio 2015

BALLOU, Ronald H.. **Logística: Administración de la cadena de suministro**. 5. ed. Mexico: Pearson Educación, 2004. 815 p.

BATISTA JÚNIOR, Geraldo. Como conceber uma fundamentação teórica: roteiro prático para a pesquisa jurídica. Texto Selecionado Pelos Editores, São Paulo, v. 3, n. 2, p.1-2, 07 jul. 2012. Semanal. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/22322/como-conceber-uma-fundamentacao-teorica-roteiro-pratico-para-a-pesquisa-juridica/2>>. Acesso em: 07 out. 2014.

BRASIL, 2015 Ministério das Relações Exteriores – **MRE** (2015). Disponível em: <<http://www.brasilexport.gov.br/sites/default/files/publicacoes/indicadoresEconomicos/INDColombia.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2015.

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.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 3. ed. São Paulo:Macgraw-Hill do Brasil, 1983

CHOCOLATES, Nacional de. **Nuestra compañía**. 2013. Disponível em: <<http://www.chocolates.com.co/es#compania>>. Acesso em: 12 maio 2015.

CIDES, Sérgio J. Introdução ao Marketing. São Paulo: Atlas, 1997.

CIGNACCO, Bruno Roque. Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas. São Paulo: Saraiva, 2009. 245-300 p.

COASE, Ronald H. The Nature of the firm. *Econômica*, v.4, n. 16, p. 386-405. 1937.

CORPORATE Presentation of Nutresa. **Grupo Nutresa**, Rionegro, Colombia, v. 1, n. 1, p.1-1, 01 dez. 2014. Anual.

Cyert, R. D. and March, J. G. (1963), **A Behavioural Theory of the Firm**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Cycle and Its Application Within Marketing”, *Columbia Journal of World Business*, 18, pp. 73-79

DALMORO, Marlon. EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL: CONVERGÊNCIA ENTRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA E A ATIVIDADE EMPREENDEDORA. 2008. 71 f. Monografia (Especialização) - Curso de Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/113/177>>. Acesso em: 07 abr. 2015.

DIAS, Manuela Cristina da Costa Ferreira. A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE: O CASO ADIRA. 2007. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal, 2007.

DONINI, Leomardo Modedsti. Processo de internacionalizacao de empresas: Estudo de casa de borracha Vipal S.A. 2008. 117 f. Tese (Doutorado) - Curso de Adminitração, Universidad Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Cap. 1. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18153/000686627.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06 out. 2014.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. Pesquisas: Exploratória, Descritiva e Explicativa. **Brasil Escola**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-1, Não é um mês valido! 2012. Diária. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>>. Acesso em: 13 maio 2015.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREIRE, Claudia Marques. A internacionalização das empresas brasileiras: O caso de O Boticário. 143 f. Tese (Doutorado) - Curso de Mestrado em Ciências da Administração, Instituto de Pôos Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <[http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Claudia\\_Freire.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Claudia_Freire.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2014.

GARCIA, Alexandre Violin; SCARAMELLI, João Marcos Medeiros. EXPORTAÇÃO – SEUS CAMINHOS E INCENTIVOS: Exportation - Its Ways And Incentives. I **Congresso Unisalesiano de Desenvolvimento Regional**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.6-6, 28 jul. 2006. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/879C21EF1585F40A832572AC0064A9DC/\\$File/NT000350FE.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/879C21EF1585F40A832572AC0064A9DC/$File/NT000350FE.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2015.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Uiara. **Teorias sobre internacionalização**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/teorias-sobre-internacionalizacao/43608/>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

GONÇALVES, E. M. Iniciação à pesquisa científica. 2 ed. Campinas: Alínea.2001.

HYMER, Stephen. Empresas multinacionais: a internacionalização do capital. São Paulo: Graal, 1983.

Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1988), Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach, in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (eds), Strategies in Global Competition, Croom Helm, London.

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, v. 8, n. 1, pp. 23-32, 1977.

KARRA, N. PHILIPS, N. Entrepreneurship Goes Global. Ivey Business Journal. nov./dec., 2004.

Kindleberger, C. P. (1969), American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment, Yale University Press, New Haven

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

LIMA, Ari. A Importância do Marketing Internacional. **Administradores**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-1, 12 set. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-do-marketing-internacional/25155/>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

LORGA, Susana. A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS MECANISMOS DE COOPERAÇÃO EM REDE NA VITROCRIAL, ACE. 2002. 31 f. TCC (Graduação) - Curso de Economia e Gestão, Faculdade de Economia e Gestão Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal, 2003. Disponível em: <<http://www.porto.ucp.pt/feg/repec/WP/WP-02-001.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2014.

Luostarinen, R. and Welch, L. (1990), International Business Operations, Helsinki School of Economics, Helsinki.

Malhotra, N. K., Agarwal, J. and Ulgado, F. M. (2003), “Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions”, Journal of International Marketing, 11 (4), pp. 1-31

MATTAR, F.N. Pesquisa de marketing: edição compactada. São Paulo: Atlas, 1996.

McDougall, P. P., Shane, S. and Oviatt, B. M. (1994), “Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research”, Journal of Business Venturing, 9 (6), pp. 469-487

NACIONAL DE CHOCOLATES (Medellin) (Org.). Nuestra compañía. Disponível em: <<http://www.chocolates.com.co/es>>. Acesso em: 20 set. 2014.

NOGUEIRA, Antonio Carlos Limers. GUEIRA. **Temas de Economia Aplicada**, São Paulo, p.1-4, 14 abr. 2015. Mensal. Disponível em: <[http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2012/9\\_21-24-NOGUEIRA.pdf](http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2012/9_21-24-NOGUEIRA.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2015.

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

NUNES, Paulo. **Gestão: Paradigma OLI**. 2015. Disponível em: <[http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/paradigma\\_oli.htm](http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/paradigma_oli.htm)>. Acesso em: 17 mar. 2015.

Hymer, S. H. (1976), **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment**, MIT press, Cambridge.

O'Grady, S. and Lane, H. W. (1996), "The Phisic Distance Paradox", **Journal of International Business Studies**, 27 (2), pp. 309-334.

Onkvisit, S. and Shaw, J. J. (1983), "An Examination of the International Product Life cycle and its application within marketing", **Columbia Journal of World Business**, Vol. 18 No. 3, pp. 73-9.

OVIATT, B.; MCDUGALL, P. **Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage**, *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.

Porter, M. E. (1986), "The Strategic Role of International Marketing", **Journal of Consumer Marketing**, 3, pp. 17-21

Porter, M. E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations and Firms**, Free Press, New York.

Ricardo, D. (1817), **On the Principles of Political Economy and Taxation**, John Murray, London.

RODRIGUES, Waldemar. **Sistemática do Comércio Exterior**. In: DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar (org). **Comércio exterior: teoria e gestão**. São Paulo: Atlas, 2007, p.190 - 236.

SANTOS, Rozali Araújo dos; VARGAS, Katiuscia Schiemer; MOURA, Gilnei Luiz de. **Estudo do processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de máquinas e implementos agrícolas**. 2011. 12 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SILVA, Maria Augusta Borges Araújo de Oliveira E. **O desempenho internacional e as capacidades dinâmicas: uma aplicação á indústria têxtil**. 2012. 1 v. 92 p. Tese (Mestrado em ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO) - Universidade do Minho. Braga, Portugal Disponível em: <<http://https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/24936/1/O%20Desempenho%20Internacional%20e%20as%20Capacidades%20Dinamicas%20Uma%20ap.pdf>>. Acesso em: 09 oct. 2014.

SLAKS, Nigels; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, Adams. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*, William Clowes and Sons, London, disponível em <http://www.econlib.org/library/Smith/smWNCover.html>

SOUZA, Cláudio Luiz Gonçalves de. A exportação da marca Brasil e o Marketing Internacional. **Fiscosoft**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p.1-2, 1 jan. 1992. Anual. Disponível em: <Juvenil Alves e Advogados Associados S/C.>. Acesso em: 18 abr. 2015.

TEIXEIRA, Priscilla Dantas Ribeiro; CAMELO, Gerda Lúcia Pinheiro. **ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL: ESTUDO DE CASO DA TOLI**.2008. 165 f. Monografia (Especialização) - Curso de Comercio Exterior, Universidade Federal do Rn, Natal, 2008.

TORRES, Elsa R.. *Compañía Nacional de Chocolates*. **Industria Alimenticia**, Bogota, v. 1, n. 1, p.01-01, 01 dez. 2009. Mensal. Disponível em: <<http://www.industriaalimenticia.com/articles/83163-compania-nacional-de-chocolates>>. Acesso em: 13 maio 2015.

TORRES, Fábio Mesquita. A Importância do Marketing de Relacionamento para sua empresa. **App**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-1, 21 fev. 2012. Mensal. Disponível em: <<http://www.appbrasil.net/profiles/blogs/a-import-ncia-do-marketing-de-relacionamento-para-sua-empresa>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

VASCONCELLOS, Eduardo. *Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith, Volkswagen*. São Paulo: Atlas, 2008. 200p.

Viana, C. e Hortinha, J. (2005), *MARKETING INTERNACIONAL*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in The Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), pp. 190-207.

VIDAL, Roberto. *Internacionalização: Razões, Modelos e Riscos*. *Administradores: Artigos*, João Pessoa, v. 1, n. 1, p.1-1, 16 out. 2012. Diário. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/internacionalizacao-razoes-modelos-e-riscos/66591/>>. Acesso em: 23 set. 2014.

WICTOR, I. *Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals – the Swedish Case*. *Journal of International Entrep.*



## APÊNDICE





**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior**

**Roteiro da Pesquisa**



O presente roteiro integra a pesquisa desenvolvida pela acadêmica Alejandra Serrano Scheibler e seu professor orientador Júlio Cesar Zilli, que tem por objetivo identificar os processos de internacionalização adotados por uma multinacional colombiana.

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Comércio Exterior pela UNESC solicita-se a importante colaboração da empresa, por meio da participação nesta pesquisa.

**1. HISTORIA Y ADMINISTRACION ACTUAL DE LA EMPRESA.**

1. ¿Cómo surgió la organización?
2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa y cuál es el número de colaboradores?
3. ¿Cuál es la composición del capital?
4. ¿Cómo se define la forma de administración?
5. ¿Desde hace cuánto usted acompaña el crecimiento de la Nacional de chocolates?

**2. ESTRATÉGIAS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL**

1. ¿Cómo fue dado el primer paso para el mercado externo?
2. ¿De cuánto es la participación de las exportaciones en el rendimiento total de la empresa?
3. ¿Cuál es el volumen total de la producción que se destina a las exportaciones??
4. ¿Cuáles son los principales productos exportados por la Nacional de Chocolates?
5. ¿Cuáles son los principales productos Importados por la Nacional de Chocolates?
6. ¿En qué mercados externos la Nacional de Chocolates tiene participación actualmente?

**3. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO INTERNACIONAL**

1. ¿Desde cuándo la empresa trabaja con el mercado Internacional y como fue el comienzo de estos trabajos?
2. ¿Cómo compete la empresa con los precios del mercado externo?
3. ¿Han tenido alguna dificultad para ingresar en el mercado externo?

4. ¿Si han tenido alguna dificultad como han hecho para enfrentarlas y mantenerse en el mercado?
5. ¿Cuáles son las principales estrategias usadas por la empresa para posicionar la marca en el exterior?
6. ¿Cuál es el diferencial competitivo de la Nacional de Chocolates frente a la competencia en el exterior?
6. ¿Se considera que al llevar la marca al exterior, esta se tornó más competitiva en el mercado externo?
7. ¿De cuánto es la participación del mercado de la empresa en el sector internacional?

#### **4. RELACIÓN COMERCIAL COLOMBO-BRASIL**

1. ¿Existe alguna relación comercial establecida con el mercado brasilero?
2. ¿Si no, ya se ha hecho algún plan o intento para atingir este mercado?
3. ¿Cuál cree usted que son las mayores dificultades para llegar al mercador Brasilero?
4. ¿Alguna vez ha importado algún producto de Brasil? ¿Cómo fue este proceso? ¿Se ha continuado?
5. ¿Tiene alguna aspiración para la Nacional de Chocolates en relación al mercado brasilero?
6. ¿Cuál cree usted que son los beneficios de establecer la marca en un mercado con el de Brasil?
7. ¿Considera que los productos de la Nacional de chocolates puedan competir o superar marcas como Garoto y Nestlé Brasil?

#### **5. ESTRATÉGIAS PARA LA CONTINUIDAD EN EL MERCADO INTERNACIONAL**

1. ¿Cuáles son los Recursos, utilizados por la nacional de Chocolates, en el proceso de internacionalización de la empresa?
2. ¿Existe algún proyecto de expansión internacional? ¿Cuál sería este proyecto?
3. ¿Qué recomendaciones le daría a una empresa colombiana con la intención de entrar en el mercado internacional?