

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

CAROLINA MARTINS SCUSSEL

**ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE: A INSERÇÃO INTERNACIONAL DE UMA
EMPRESA DO SETOR TÊXTIL DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICÍUMA

2015

CAROLINA MARTINS SCUSSEL

**ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE: A INSERÇÃO INTERNACIONAL DE UMA
EMPRESA DO SETOR TÊXTIL DO SUL DE SANTA CATARINA**

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. Msc. Júlio César Zilli

CRICIÚMA

2015

CAROLINA MARTINS SCUSSEL

**ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE: A INSERÇÃO INTERNACIONAL DE UMA
EMPRESA DO SETOR TÊXTIL DO SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para 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. Msc. Júlio César Zilli

Criciúma, 13 de maio de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Júlio César Zilli – Mestre - Orientador – UNESC

Profa. Adriana Carvalho Pinto Vieira – Doutora - UNESC

Profa. Luciane de Carvalho Pereira – Mestre - UNESC

DECICATÓRIA

Dedico esta monografia a minha mãe e minha avó, Isolete Martins e Helena Antônia Tesconi Martins, por todo amor, confiança e dedicação depositados em mim. Sempre me apoiando e me dando forças para superar todos os obstáculos percorridos na minha jornada, especialmente durante todo o processo de minha formação.

AGRADECIMENTOS

Esta monografia representa todo o esforço e dedicação implantada durante a trajetória da minha formação. Por isso veio por meio deste contexto agradecer as pessoas que fizeram parte desta conquista.

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por me proporcionar uma vida maravilhosa, com pessoas e momentos tão gratificantes. Pela sabedoria e proteção em todos os caminhos e atitudes tomada em todo o percurso da minha vida, e por me dar paciência nas horas mais difíceis da minha vida. E também a superar todas as dificuldades encontradas.

Gostaria de agradecer a pessoa mais importante para que essa conquista fosse realizada, sozinha ela conseguiu me presentear com a formação na área de comércio exterior em que tanto eu almejava, minha mãe Isolete Martins, por meio da sua coragem e determinação conseguimos juntas alcançar este grande objetivo, a formação.

Isolete Martins também foi o grande motivo para a realização desta monografia, por nenhum momento do curso e da finalização do projeto vir a minha desistência e por meio de toda a sua vontade é a única forma que eu tenho para agradecer toda a sua confiança depositada em mim.

Gostaria de agradecer a segunda pessoa mais importante na minha vida que é a minha avó, sem ela muitos dos objetivos não seriam alcançados, pela sua força de vontade e determinação a me encorajar a finalizar o curso e o projeto. Pelo seu amor, carinho e paciência e por estar comigo em todas as horas.

Gostaria de agradecer as minhas amigas e meus amigos, que em todos os momentos ficaram do meu lado, proporcionando coragem e conselhos, principalmente em momentos complicados. Pela amizade sincera em todos os momentos e por acreditarem no meu potencial para chegar até o final.

Agradeço também ao meu gerente comercial, Matheus Zaniboni por colaborar na entrevista, proporcionando interesse e disponibilidade nas informações necessárias. E também pela força na concretização desse projeto.

E ao meu professor, orientador Júlio César Zilli, por toda sua dedicação, determinação e paciência, um profissional sábio e de forte conhecimento, competente, que me direcionou, contribuindo para que este estudo fosse realizado.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que esta pesquisa fosse realizada.

“Tudo se consegue na vida quando colocamos à frente a regrinha dos quatros ‘Ds’: Dedicção, Determinação, Disciplina e o mais importante Deus”.

Aloísio Schilikmann

RESUMO

SCUSSEL, Carolina Martins. **Estratégia e competitividade: a inserção internacional de uma empresa do setor têxtil do sul de Santa Catarina** 2015. 83 páginas. Monografia do Curso de Administração - Linha de formação específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O processo de internacionalização das empresas pode ser determinado quando as organizações pretendem assumir as suas atividades em países que não sejam a sua origem, isso acontece quando as organizações buscam por novos mercados, para aumentar sua produtividade acompanhando a capacidade e recursos dispostos. Conseqüentemente, as estratégias para a inserção no mercado externo vêm se aprimorando na fase atual da globalização, ganhando destaque em meio ao contexto empresarial, de maneira que aumenta a concorrência, novos produtos são lançados no mercado, máquinas e equipamentos com inovação tecnológica e abertura de novos mercados estão prejudicando o desempenho das organizações que atuam no seu mercado doméstico. Desta forma as empresas devem estar preparadas para as oportunidades e os riscos que o mercado proporciona, por isso as empresas devem almejar novos mercados e não permanecer apenas no mercado interno. Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo identificar as etapas vinculadas à estratégia e competitividade para a inserção internacional de uma empresa do setor têxtil do Sul de Santa Catarina. Para a realização da fundamentação do estudo foi feito um embasamento teórico por meio de uma pesquisa bibliográfica, bem como uma pesquisa de estudo de caso. O presente estudo destacou-se como abordagem qualitativa, utilizando um instrumento de coleta de dados com o apoio de um roteiro semiestruturado para a realização de uma entrevista junto empresa do setor têxtil, localizada no Sul de Santa Catarina. A aplicação da pesquisa possibilitou o levantamento de dados, com o objetivo de alcançar as informações do tema proposto.

Palavras Chaves: Internacionalização. Estratégia. Competitividade. Setor. Têxtil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Etapas de internacionalização.....	19
Quadro 2 - Teorias de internacionalização.....	24
Quadro 3 – Estratégias para entrada no mercado externo.....	28
Quadro 4 - Tipos de exportação e estruturas operacionais.....	29
Quadro 5 - Estratégias de internacionalização.....	30
Quadro 6 – Grau de internacionalização.....	32
Quadro 7 – Vantagens de custos.....	35
Quadro 8 – Vantagens de diferenciação do produto.....	35
Quadro 9 – Comércio exterior têxtil brasileiro (em U\$\$ milhões).....	39
Quadro 10 – Evolução do setor têxtil das indústrias brasileiras (1980/1990).....	41
Quadro 11 – Produtividade do setor têxtil.....	43
Quadro 12 – Importações de produtos têxteis e de confecções realizadas por Santa Catarina e Brasil (2000/2013).....	45
Quadro 13 – Faturamento das exportações dos produtos têxteis.....	46
Quadro 14 – Exportações têxteis e de confecções por SC e Brasil (2000/2003).....	47
Quadro 15 – Síntese geral dos resultados do estudo de caso Teixeira Têxtil.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVO.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivo específico.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	15
2.1.1 Etapas de Internacionalização.....	19
2.2 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	20
2.2.1 Teorias Econômicas.....	20
2.2.1.1 Teoria do Poder de Mercado.....	20
2.2.1.2 Teoria do Ciclo de Vida do Produto.....	21
2.2.1.3 Teoria da Internalização.....	21
2.2.1.4 Teoria do Paradigma Eclético.....	22
2.2.2 Teorias comportamentais.....	23
2.2.2.1 Teoria do Modelo de Upsala.....	23
2.2.2.2 Teorias de Rede ou <i>Networks</i>	24
2.3 ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO INTERNACIONAL.....	25
2.4 GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	31
2.5 COMPETITIVIDADES NO MERCADO INTERNACIONAL.....	33
2.6 EVOLUÇÃO DO SETOR TÊXTIL.....	37
2.6.1 Configuração do setor têxtil no Brasil.....	40
2.6.2 Importações brasileiras.....	43
2.6.3 Exportações brasileiras.....	46
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS.....	49
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	49
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO.....	51
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	52
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	52
4 ANÁLISE DA PESQUISA DE DADOS.....	54
4.1 TEIXEIRA TÊXTIL.....	54

4.2 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS.....	59
4.2.1 Histórico empresarial no mercado nacional.....	61
4.2.2 Estratégias para a inserção no mercado internacional.....	61
4.2.3 Posicionamento no mercado internacional.....	63
4.2.4 Estratégias para permanência no mercado internacional.....	65
5 CONCLUSÃO.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
APÊNDICE.....	82
APÊNDICE A.....	83

1 INTRODUÇÃO

Na fase atual que se encontra a globalização e a competitividade extremamente marcante, as empresas e os países buscaram por novas estratégias através do comércio internacional para obterem de vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Desta forma, é exigido das empresas que requerem da inserção internacional, a utilização de estratégias devidamente certas para realizar um processo de internacionalização com sucesso (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Conforme a competitividade aumenta entre as organizações, automaticamente os produtos são inovados e aperfeiçoados para acompanhar a evolução do mercado, assim a sociedade privilegiada com novos bens e serviços melhores com uso no mercado interno e externo (LOPEZ; GAMA, 2005).

Entretanto, o mercado internacional muitas vezes é analisado como uma saída para o crescimento da empresa, uma vez que existe os mercados alternativos. Desta forma a inserção no mercado externo é definido também pelas organizações uma forma de desenvolvimento para agregar e estimular a sua eficiência (MORINI; SIMÕES; DAINEZ, 2006).

O setor têxtil atualmente no Brasil está concentrado de empresas do segmento por todo o território nacional, gerando oportunidades de empregos sendo na área de produção quanto nas áreas que pertencem a matéria prima e insumos diversos. O Brasil também se destaca como um grande país motivador na criação e implantação de indústrias no segmento de máquinas do setor têxtil e fibras artificiais e sintéticas (PEREIRA; ARAÚJO; GOMES, 2006).

Contudo, por meio dessas informações, o presente estudo tem como objetivo identificar as etapas vinculadas à estratégia e competitividade para a inserção internacional de uma empresa do setor têxtil do Sul de Santa Catarina.

Sendo assim, o presente estudo foi estruturado com a divisão de cinco capítulos, sendo o primeiro apresentado com a introdução, situação problema, o objetivo geral e os específicos e pôr fim a justificativa relacionada ao tema pesquisado.

O segundo capítulo é formado pelo fundamento teórico, sendo apresentados os dados obtidos durante a pesquisa bibliográfica. Os assuntos abordados correspondem ao comércio internacional, bem como a

internacionalização das empresas, as etapas e as teorias de internacionalização, as estratégias de entrada no mercado externo, o grau de internacionalização, a competitividade no mercado externo e a evolução do setor têxtil no mercado mundial.

O terceiro capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa, com o delineamento da pesquisa, a definição da população, o plano de coleta e de análise de dados.

O quarto capítulo corresponde a análise de dados obtidos na entrevista e a síntese dos resultados relacionados ao histórico empresarial da Teixeira Têxtil, as estratégias para a entrada no mercado externo, o posicionamento no mercado internacional e as estratégias para permanecer no mercado externo.

Por fim, o quinto capítulo aborda a conclusão com o objetivo de propor sugestões de melhorias com base nas informações e nos dados adquirido durante a pesquisa bibliográfica, nas referências e no apêndice.

1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA

De acordo com as mudanças apresentadas mundialmente, a competição econômica se tornou cada vez mais elevada e a busca de novos mercados foi se tornando ainda maior para obter espaço, que gere crescimento e unisse suas forças nas economias nacionais com o intuito de alcançar os objetivos pretendidos (BARBOSA, 2003).

Desta maneira, as organizações que tinham como objetivo de crescer e se tornar mais competitiva perante o mercado, começaram a vender seus produtos para o mercado externo. Entretanto, as empresas que envolvem suas negociações no mercado externo, automaticamente absorvem uma nova cultura através de seus clientes e novos métodos administrativos e organizacionais (LOPEZ; GAMA, 2005).

As organizações que procuram novos mercados para atuar, precisam se preparar para um novo cenário empresarial, uma vez que antes de se envolver em mercados externos é preciso que haja um maior desenvolvimento. As empresas devem pesquisar pelas informações em relação a economia do país-alvo, política, cultura com base nas oportunidades e riscos que o processo de inserção pode apresentar (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSEN, 1993; ANDERSSON;

JOHANSON; VAHLNE, 1997; KEEGAN; GREEN, 1999; HILAL; HEMAIS, 2001; WHITELOCK, 2002; PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2004).

Assim os mercados que abriram suas portas, determinou-se mundialmente uma massa de oportunidades para possíveis contatos econômicos, políticos e culturais para as organizações e para a sociedade de todos os países (SANTOS, 2008).

Contudo, para que as organizações obtenham o melhor processo de inserção no mercado externo, é interessante que as empresas desenvolvam de forma clara o seu projeto estratégico, determinando os seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e os riscos que o processo pode apresentar para a empresa antes de iniciar a inserção no mercado estrangeiro (LOPEZ; GAMA, 2005).

Diante do exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as etapas vinculadas à estratégia e competitividade para a inserção internacional de uma empresa do setor têxtil do Sul de Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as etapas vinculadas à estratégia e competitividade para a inserção internacional de uma empresa do setor têxtil do Sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivo específico

- a) Apresentar o histórico empresarial da empresa em estudo;
- b) Destacar a posição no mercado internacional;
- c) Identificar o posicionamento no mercado internacional;
- d) Apresentar as estratégias para permanência no mercado internacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo tem como objetivo identificar as etapas vinculadas à estratégia e competitividade para a inserção internacional de uma empresa do setor têxtil do Sul de Santa Catarina.

Desta forma, é necessário alcançar os objetivos proposto na pesquisa, de maneira que identificados os fatores pretendidos, a empresa possa usar como meio de se auto avaliar e procurar por novas estratégias, identificando seus pontos fortes e fracos. Conhecendo melhor a sua capacidade e as suas dificuldades para atuar no mercado externo tendo em vista as vantagens que o mesmo apresenta para o seu crescimento, aumento de produtividade, inovação, maior lucratividade, enfim um novo crescimento e visão para a empresa.

É relevante para a UNESC também o estudo exposto, pois estará disponível no acervo da instituição para que as empresas do mesmo segmento possam pesquisar sobre o tema quando interessado em ter a mesma atitude de internacionalização. Estará exposto também para outros acadêmicos como forma de pesquisa para futuros trabalhos da área de comércio exterior e para outras organizações que já atuam no mercado externo para aprimorar seu conhecimento e desempenho.

O estudo é de grande importância para acadêmica, pois a mesma está cursando uma graduação na área de comércio exterior e irá contribuir para o conhecimento na área, trazendo novas informações importantes para o seu crescimento profissional no futuro.

De acordo com os resultados, este estudo se tornou viável devido a organização disponibilizar e dar acesso ao dados e informações precisas para realizar a pesquisa e a acadêmica também possuir tempo hábil para finalizar a pesquisa monográfica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo tem por objetivo fornecer sustentação teórica para o tema em estudo, identificando os principais autores e conceitos relacionados a internacionalização empresarial, estratégias de inserção internacional, bem como a competitividade das organizações no contexto externo.

2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Devido à abertura da economia brasileira a outros mercados externos em 1990, iniciou-se uma competição no mercado nacional por meio da entrada de produtos novos de origem internacional. Essa competição aumentou pelo fato dos produtos serem de origem de países mais desenvolvidos, com produtos de qualidade superior e a preços mais baixos que as organizações nacionais oferecem. As empresas nacionais ao enfrentarem essa situação, foram obrigadas também a buscar mercados internacionais, levando a internacionalização das organizações para continuar competindo no mercado globalizado (DIAS; RODRIGUES, 2007).

A internacionalização também pode ser realizada por meio de um envolvimento de uma organização para com outros países, para aumentar seu potencial em outros mercados, tornando-se competitiva até mesmo em seu mercado doméstico (GOULART; ARRUDA; BRASIL, 1994).

De acordo com Lorga (2003), a inserção internacional de uma empresa no mercado externo não é somente comercial, mas também de conjunção nas relações internacionais aumentando a liberalização do comércio mundial e internacionalizando a economia do próprio país.

A internacionalização não pode ser entendida para solucionar todos os problemas que as organizações enfrentam no mercado globalizado, mesmo que tenha se transformado em uma condição necessária para garantir a sua competitividade dentre as outras organizações e a sua própria sobrevivência no mercado (LORGA, 2003).

Nosé Junior (2005) também afirma que as organizações não devem visar a internacionalização como soluções de todos os desafios ou uma saída desesperadora com o intuito de aumentar suas vendas, pelo contrário a partir da

decisão tomada pela empresa de se inserirem no mercado externo, deve-se tomar decisões estratégicas para a ação.

A inserção internacional pode ser vista por meio de três etapas de acordo com Nosé Junior (2005): *i)* A empresa nacional inicia suas vendas para outros países, sem experiência sobre as negociações internacionais; *ii)* A empresa torna-se multinacional, realizando compra e venda por todo o território mundial; ou *iii)* A empresa passa a ser global, distribuindo seus produtos pelo mundo inteiro por meio de filiais nos mercados externos.

A empresa deve avaliar algumas questões antes de se internacionalizar, primeiramente deve estudar se possui capacidade exportadora, recursos para poder exportar seus produtos e se será aceito seus produtos no mercado internacional, devido os outros países possuírem culturas e costumes diferentes do país de destino. Sendo assim a empresa deve analisar o seu produto para adapta-lo no mercado externo conforme as exigências dos clientes internacionais (CIGNACCO, 2009).

Quando o assunto se refere ao produto, é interessante destacar que o cliente estrangeiro é muito mais exigente comparando com o cliente interno, principalmente no que se refere qualidade. Normalmente, o cliente externo irá definir o padrão do seu produto incluindo suas características. Assim, o exportador recebendo as informações deve adaptar conforme solicitado para atender o seu mercado-alvo com eficiência (RATTI, 2006).

No entanto, é fundamental que a empresa ao se internacionalizar deve se preparar para fazer adaptações no seu produto conforme à necessidade do cliente, ou até desenvolver um produto novo para atender as exigências, com estratégias diferentes das utilizadas no mercado doméstico para realizar uma boa negociação com os clientes, gerando resultado na qualidade do produto e satisfação do consumidor (LOPEZ; GAMA, 2005).

É indicado também realizar estudos sobre a capacidade exportadora para distinguir as suas vantagens e limitações avaliando juntamente as expectativas que o mercado externo pode oferecer as empresas exportadoras. Com os resultados destes estudos a empresa identifica os objetivos que permitem se inserirem no mercado externo definitivamente (DIAS; RODRIGUES, 2007).

Entretanto, antes de se inserir no mercado externo, deve ter conhecimento relacionado aos países alvos, como a política econômica, a estrutura e a cultura que predomina no país. A cultura do mercado externo pode influenciar nas negociações em termos de hábitos como idioma, moradia, vestuário, alimentação e comunicação (MORINI; SIMÕES; DAINEZ, 2006).

A internacionalização proporciona as empresas o aumento de suas vendas, clientes, produção e resultados. Esses objetivos levam as empresas a tomar a decisão de se inserir internacionalmente. Entretanto, se baixar a demanda do produto no mercado nacional não impacta nas suas negociações internacionais, aliás, as vendas externas podem garantir a segurança referente ao impacto no mercado interno se vier acontecer (SEBRAE, 2012).

Além disso, são diversos motivos que levam as empresas a se internacionalizar, a procura de outros mercados externos é relevante para o crescimento da empresa, tanto no mercado externo como no mercado interno e indispensável para gerar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes no mercado global (MINERVINI, 2001).

Neste sentido, os principais motivos que influenciam as organizações a se internacionalizar de acordo com Morini, Simões e Dainez (2006, p.243) são:

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

Mações e Dias (2001 *apud* DALMORO, 2005, p. 2) também citam os seguintes motivos que levam as empresas a internacionalizar-se:

[...] A internacionalização é uma decisão estratégica, que envolve a identificação dos produtos a colocar nos mercados internacionais, os mercados a atingir e os modos de acesso e de presença mais adequados. Grande parte das empresas deseja possuir controle sobre suas operações, podendo estar em qualquer item do composto de marketing: preço, propaganda, produto e distribuição.

Segundo Ludovico (2008), a inserção internacional pode garantir segurança comercial, pelo fato da empresa não depender somente do mercado interno, mas da mesma forma que existem crises na economia interna, há também nos mercados externos. Porém, as crises mundiais funcionam muitas de forma onde

em que um país esteja entrando em uma crise econômica e o outro país ou região possa estar saindo dela, iniciando um grande momento de sucesso.

No entanto, a inserção de uma empresa no mercado externo muitas vezes deparou-se com dificuldades durante o seu período de estadia, pelo fato de a internacionalização ser compostas por vários países distintos com suas culturas, hábitos e costumes diferentes. Com isso, fazem os clientes estrangeiros se tornarem muito mais seletivos aos seus fornecedores, contudo o mercado externo torna-se muito mais competitivo e dificultoso para obter sucesso (LOPEZ; GAMA, 2005).

Keedi (2008, p. 86) apresenta outras dificuldades que as empresas consideram ao se internacionalizar:

[...] O idioma, variação no grau de mobilidade dos fatores de produção, aumento dos custos logísticos relacionados a distância entre os países e a disparidade entre as moedas uma vez que as divisas recebidas devem ser convertidas em moeda nacional (KEEDI, 2008, p.86).

Outros desafios encontrados também pelas empresas na internacionalização são citados por Kotler (2000, p.390):

[...] Problemas de câmbio: a alta dívida externa e a instabilidade política e financeira reduzem o valor da moeda de um país [...]; Exigências e burocracia governamentais para entrada de empresas estrangeiras no mercado [...]; Tarifas e outras barreiras comerciais: os governos frequentemente impõem altas tarifas para proteger as indústrias de seu país [...]; Alto custo do produto e adaptação da comunicação: uma empresa que vai se ingressar no mercado externo deve avaliar cada mercado cuidadosamente, conseguir entender a economia, as leis, a política e a cultura de outros países e adaptar seus produtos e sua forma de comunicação às preferências de cada mercado [...] (KOTLER, 2000, p.390).

Contudo, essas dificuldades encontradas no mercado externo, impõem as empresas a enfrentar a competitividade, aumentando a sua força em relação a competição e as suas vantagens no mercado. Estimulando também as empresas a estarem preparadas para qualquer crise encontrada no mercado globalizado (NOSÉ JUNIOR, 2005).

E por fim, as empresas que buscam o sucesso na inserção internacional devem definir um planejamento estratégico, os quais indicam as ameaças e oportunidades relacionadas aos seus pontos fracos e fortes para determinar resultados positivos no processo de internacionalização, obtendo os resultados desejados das organizações (NOSÉ JUNIOR, 2005).

2.1.1 Etapas de Internacionalização

As etapas de internacionalização são definidas pelas empresas por meio das suas exportações, e para ser uma empresa exportadora ativa nos mercados externos deve cruzar algumas etapas antes de acordo com alguns autores.

Quadro 1 – Etapas de internacionalização

ETAPA	CARACTERÍSTICA
Exportação ocasional ou não interessada:	A empresa realiza suas vendas apenas no mercado interno, o interesse acontece por meio do cliente externo que procura pela compra dos produtos no mercado nacional, sendo assim a empresa não precisa possuir estratégias para a negociação internacional.
Exportação experimental	As exportações são realizadas para testar alguns mercados externos que possuem recursos para importar. Normalmente essas exportações são feitas com país vizinho, pelo fato de possuir costumes mais parecidos.
Filial de comercialização	É aonde a empresa implanta uma filial no mercado-alvo, com esta iniciativa é importante possuir um planejamento estratégico e alguns critérios para ter sucesso nas vendas como: depósito, meios de transportes, equipes de vendas, equipamentos de instalação.
Exportação contínua ou consolidada	É definida pelo resultado positivo das vendas no mercado externo, passando a ser algo definitivo pela empresa. No entanto a empresa passa a adaptar um departamento de comércio exterior dentro da sua organização.
Investimento direto	Corresponde na produção total ou parcial do produto no país de destino, se o produto é finalizado no país de destino não há necessidade de exportar, mais se o empresário opta por terminar o produto acaba fora do país ele recebe benefícios fiscais para investimento estrangeiro, redução de custos de transporte internacional e garante uma redução nas barreiras comerciais para a internacionalização dos seus produtos.

Fonte: Cignacco (2009) e Fiates e Kress (2009).

De acordo com Cignacco (2009) a empresa não precisa chegar até a etapa final (investimento direto) para obter sucesso no mercado internacional, mas é de grande importância alcançar pelo menos a etapa da exportação contínua ou consolidada para acompanhar a expansão nos mercados externos.

2.2 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias de internacionalização das empresas foram divididas em dois aspectos: econômicos e comportamentais. As teorias econômicas abordam os conceitos das tomadas de decisões das empresas a produzirem os seus produtos em outros países, examinando os fatores internos e externos que levam as empresas a realizar investimento direto nos mercados externos. Estudam também o

fenômeno de internacionalização por meio das vantagens monopolista, custo de transação, internalização e localização (HEMAIS, 2004).

Já as teorias comportamentais são relacionadas ao processo de internacionalização com o objetivo de explicar a dinâmica, baseados no processo de forma incremental ou gradual. Basicamente esse estudo apresenta de que forma as empresas vão alternando as suas decisões referentes a internacionalização (AMATUCCI, 2009).

2.2.1 Teorias Econômicas

Com base nos critérios econômicos relacionados ao processo de internacionalização foram desenvolvidas as seguintes teorias: *i)* Teoria do Poder de Mercado; *ii)* Teoria do Ciclo de Vida do Produto; *iii)* Teoria da Internalização e a *iv)* Teoria do Paradigma Eclético (TEIXEIRA *et al*, 2010).

2.2.1.1 Teoria do Poder de Mercado

Desenvolvida por Hymer (1960) a Teoria do Poder de Mercado é relacionado aos estudos das empresas que optaram pelo investimento direto nos países estrangeiros. Devido às imperfeições que existem no mercado, permitem que as empresas se diversifiquem internacionalmente, somando vantagens comparativas em relação às outras empresas que existem nos países-alvos. Desta forma, existem duas maneiras para uma firma controlar outra empresa no exterior, a primeira é por meio de fusões ou conluio e a segunda é o uso de vantagem competitiva como melhor sistema de distribuição, produto diferenciado ou qualquer outra vantagem que permita obter o retorno econômico da empresa (HEMAIS, 2004; AMATUCCI, 2009).

No entanto, esta teoria define a internacionalização como a busca de posições privilegiadas no mercado com base nas imperfeições do mesmo, usando vantagens que auxiliam no investimento direto para controlar o empreendimento estrangeiro (HEMAIS, 2004; DIB; CARNEIRO, 2006; AMATUCCI, 2009).

2.2.1.2 Teoria do Ciclo de Vida do Produto

A Teoria do Ciclo de Vida do Produto no processo de internacionalização é determinada por meio das definições do ciclo de vida do produto, apesar de outras características compor essa definição como a localização da produção da empresa no mercado externo e a demanda do mercado relacionado ao produto vendido (VARANDA; TREMONTE; KULAIF, 2010).

De acordo com Vernon (1960) a teoria indica que as inovações são crescentes de acordo com a demanda do mercado interno, e que os produtos ou tecnologias durante o seu ciclo de vida passam por três fases que são a introdução, crescimento e maturação, dependendo da fase que o produto ou a tecnologia se encontra a empresa deve planejar uma estratégia para o determinado momento.

2.2.1.3 Teoria da Internalização

A Teoria da Internalização corresponde aos custos de transação e à coordenação das atividades, são estes dois fatores que determinam as decisões das empresas a realizar a inserção no mercado internacional, essas atividades são desenvolvidas internamente pela organização com o objetivo de adquirir vantagens para manter a sua propriedade no mercado externo. As organizações buscam por meio do poder realizar uma entrada eficiente no país estrangeiro para evitar transtornos no mercado internacional (BUCKLEY; CASSON, 1976; HEMAIS, 2004).

Os empresários acreditam que as imperfeições do mercado podem ser vistas como indicadores de custos de transação, podendo minimizar esses custos em relação a internalização da produção. As vantagens que a internalização oferece para as empresas que estão integradas é a capacidade de transformar em um retorno mais avançado em relação a sua tecnologia e finanças (BUCKLEY; CASSON, 1976; HEMAIS, 2004).

Os autores Buckley e Casson (1976) também definem que a teoria prediz que as empresas em expansão iniciam o crescimento por meio das exportações e quando o mercado acompanha o crescimento, as empresas passam para o licenciamento e por fim abrangem um investimento direto.

Desta forma, o mercado que é pequeno e estável as empresas não possuem incentivos para passar da exportação para outro meio de participação que poderia ser o licenciamento, esse processo ocorre somente em mercados de tamanho porte médio e passando para o investimento direto só no caso de um mercado maior ainda (BUCKLEY; CASSON, 1976).

Buckley (1976) finaliza que as Teorias de Poder de Mercado e Internalização são teorias complementares e induzidas para uma explicação referente ao crescimento das empresas multinacionais.

2.2.1.4 Teoria do Paradigma Eclético

A Teoria do Paradigma Eclético se refere no momento em que a empresa decide implantar no mercado estrangeiro unidades de produção, porém isso somente aconteceria se a organização percebesse as vantagens econômicas em relação a esta ação e os seus competidores no mercado externo (DUNNING, 1988).

Portanto, na Teoria Eclética os três paradigmas relacionado as empresas que buscam vantagens econômicas no mercado externo são: propriedade, variáveis de localização e a internalização:

a) As vantagens de propriedade podem ser divididas em ativo específico e ativos complementares. Os ativos específicos são de forma que a tecnologia utilizada pela organização poderia ser comercializada por variadas formas e os ativos complementares permitiriam ser utilizados internamente na empresa, como a competência organizacional, capacidade de gerar energia e empreendedorismo (CANTWELL, 1989).

b) As vantagens de localização se referem quando em uma determinada região o mercado define uma localização específica, baseada em recursos e indicadores que resultam em mão de obra, mercado próximo e órgãos que mantêm o comércio em ordem conforme a necessidade (VARANDA; TREMONTE; KULAIF, 2010).

c) As vantagens de internalização proporcionam as empresas a optarem pelo investimento direto, aonde aproveitam para explorar a sua vantagem competitiva em relação aos setores que necessitam dos

produtos intermediários. Basicamente quando a organização opta por internacionalizar a sua produção é a busca de ter o acesso ao melhor retorno de suas vantagens. As expectativas do resultado gerado pelas suas vantagens fazem que as empresas transfiram a sua tecnologia por meio de investimento direto (DUNNING, 1988).

2.2.2 Teorias comportamentais

O processo de internacionalização baseado nos critérios comportamentais definidos pelos tomadores de decisão em expandir o seu negócio com baixa probabilidade de riscos no mercado externo. As teorias relacionadas a abordagem comportamental segundo o autor Teixeira *et al* (2010) são: *i*) Teoria Modelo de Upsala e a *ii*) Teorias de Redes.

2.2.2.1 Teoria do Modelo de Upsala

A Teoria de Upsala é determinada pelos estudos relacionando o porquê das empresas tomarem a decisão e qual forma a ser feita, a partir desta teoria os empresários começaram a analisar os negócios internacionais tanto como modelo econômico com modelo comportamental das organizações (HILAL; HEMAIS, 2013).

Basicamente, a Teoria de Upsala está relacionada a três objetivos, quando uma organização quer se inserir no mercado externo e não possui nenhum tipo experiência ou conhecimento sobre o funcionamento do processo e acaba exercendo esses critérios na prática. O segundo objetivo é quando a empresa que busca a internacionalização já possui o conhecimento necessário para realizar o processo de inserção internacional e também tem experiência relacionada ao seu mercado alvo. E por fim, o terceiro pressuposto relacionado a internacionalização seria quando a empresa se envolve com o mercado externo de forma gradual, ou seja a forma que aumenta seus resultados aumenta seu envolvimento com o mercado (LIMA; CARVALHO, 2010).

2.2.2.2 Teorias de Rede ou *Networks*

Construída por meio da abordagem comportamental as Teorias de Rede ou *Networks* são desenvolvidas com o objetivo de avaliarem a importância do relacionamento com os clientes externo, o quanto influenciam no processo de inserção internacional de uma organização (EXPORT MANAGER, 2012).

O objetivo das redes de relacionamento é determinar as características próprias e os critérios que influenciam neste processo. O relacionamento entre os fornecedores e o departamento de pessoal são os conceitos agregados pela rede externa, já o relacionamento que aborda entre a matriz e as subsidiárias é definido como rede interna (COELHO; BORINI, 2005).

Desta forma, para aumentar as oportunidades durante a internacionalização as empresas subsidiárias devem se comprometer mais nas redes externo do país-alvo e juntamente integralizar-se na rede interna da empresa multinacional envolvida, com esse comprometimento absorve novos conhecimentos e oportunidades, mas deve prestar atenção nos custos e incertezas que estes relacionamentos podem causar, para que isso seja evitado é importante que a internacionalização seja feita com cautela (MAZON; SILVA, 2009).

O Quadro 2 demonstra de forma mais resumida e objetiva as teorias de internacionalização citadas acima, relaciona as características de cada teoria e as abordagens que são definidas por elas.

Quadro 2 - Teorias de internacionalização

ABORDAGEM	TEORIAS	CARACTERÍSTICAS
Econômica	Internalização	Maximização dos lucros por meio de outros mercados; Busca constante pela redução de custos; Benefícios devem ser sempre maiores do que os custos; Busca de vantagens vindas do país acolhedor; Localização racional.
	Paradigma Eclético	A decisão da internacionalização é feita de forma racional; Empresas passam a possuir vantagens de "localização"; Licenciamento; Associação sobre a forma de <i>joint venture</i> ; Unidades de negócios totalmente controladas pelo investidor.
	Poder de Mercado	Altos lucros no mercado interno seriam investidos em operações externas; Aumento da participação no mercado interno através do mercado externo; Aumento do lucro é proporcional ao poder de mercado da empresa; Lucros obtidos do poder monopolístico do mercado doméstico e externo seriam investidos externamente.

	Ciclo de Vida do Produto	A estratégia parte da melhor localização da produção no comércio exterior; a incerteza é identificada na decisão de inserir um novo produto no mercado externo pelo fato dos produtos ainda não possuírem um nível padrão; na fase de maturação o padrão do produto se torna único, o consumo se intensifica e a escala de produção é otimizada.
Comportamental	Modelo de <i>Upssala</i>	Internacionalização pode ocorrer: em forma de exportação esporádica, via representantes, estabelecimento de subsidiárias ou produção no exterior; Exportações normalmente ocorrem de modo simples e gradual; Internacionalização se dá de maneira sequencial e incremental de forma que a saturação da demanda, juntamente com as incertezas do mercado são consequências desse processo; Internacionalização segue uma relação entre a distância psíquica entre o país alvo versus a do país de origem; Crescimento embasado em uma aprendizagem sucessiva.
	Teoria de Redes	Evolução da Escola Nórdica; Baseada nas redes de relacionamentos. Indústrias internacionalizadas têm padrões heterogêneos de oportunidades; A heterogeneidade ajuda a empresa a escolher seu modo de entrada no país acolhedor; Busca contínua de novos parceiros.

Fonte: Adaptado de Varanda; Tremonte e Kulaif (2010) e Teixeira *et al* (2010).

De acordo com Sader (2008) as abordagens econômica e comportamental são as mais utilizadas para o processo de internacionalização e aceitas globalmente, porém há também outras teorias praticadas por algumas organizações.

2.3 ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO INTERNACIONAL

Quando uma empresa tem a iniciativa de investir no mercado externo o primeiro propósito que se deve buscar são as estratégias que influenciam para a inserção internacional (CATEORA; GRAHAM, 2001).

As estratégias deliberadas e emergentes são as mais indicadas por meio de estudos para determinar a entrada e o desenvolvimento das empresas no mercado internacional (MELIN, 1992; SMITH; ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003; CRICK; SPENCE, 2004).

As estratégias deliberadas são realizadas por meio de um planejamento da sua organização, relacionadas a alguma intenção. Entretanto, as emergentes são

consideradas estratégias consistentes, resultados de algum propósito com intenção determinada (MINTZBERG; WATERS, 1985).

O processo estratégico não depende somente do mercado específico ou das escolhas determinadas pela empresa na inserção internacional, mas também implica na formação de estratégia e no relacionamento que a empresa pretende manter com os seus clientes, fornecedores ou representantes que irão representá-los no mercado externo. (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

O processo de constituir uma relação forte com os parceiros externos, aumenta a possibilidade de firmar a inserção internacional, facilitando na obtenção dos recursos e favorecendo um conhecimento abrangente do mercado-alvo (AXELSSON; JOHANSON, 1992; SHARMA; BLOMSTERMO, 2003).

Em contato com o mercado-alvo é possível reconhecer as necessidades e os gostos de cada cliente a ser negociado, analisando o comportamento dos concorrentes e conhecendo novos métodos de desenvolvimento organizacionais para se destacar no mercado externo (LU; BEAMISH, 2001).

Para Potter (1990) é fundamental analisar os fatores para atingir vantagens competitivas e formular estratégias consistentes para obter resultados positivos no mercado externo e determinar o sucesso nas negociações.

Entretanto, a formulação das estratégias não depende somente das suas vantagens competitivas, devem analisar também os fatores econômicos, geopolíticos, os níveis de inflação, taxas de câmbio e balanços de pagamentos. Estudar e analisar os modos de execução de exportação e importação e verificar os investimentos estrangeiros (STONER; FREEMAN 1995).

O plano de estratégia deve ser definido baseado na cultura do país, sendo assim é importantíssimo que a empresa faça uma pesquisa extensa sobre os valores e as crenças do mercado internacional que será realizado a negociação e o comportamento dos consumidores sobre o produto que será direcionado a eles (OHMAE, 1989).

No entanto, antes de entrar no mercado externo a empresa deve se deparar com a escolha do produto e da estratégia que será usada, sobre este conceito Root (1987) indica que a empresa para ter sucesso deve definir corretamente a estratégia que será usada na aplicação do produto, ressaltando que

as decisões utilizadas para o produto em ambiente internacional não diferem completamente das decisões usadas em ambiente nacional.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (1992) os produtos que são direcionados ao consumidor estrangeiro e os valores que serão atribuídos para o mesmo, em muitos casos a cultura do país de destino vai determinar a aceitação ou não do produto no mercado externo.

Entretanto, a dificuldade maior é a aceitação e adaptação do produto no mercado externo, onde as empresas devem modificar as suas estratégias utilizadas no mercado nacional para o mercado internacional baseando-se nas diferenças culturais que influenciam nas negociações internacionais (AULAKH; KOTABE, 1993).

De acordo com Root (1987) para se destacar no mercado internacional depende de um processo de quatro etapas: *i)* a escolha do produto e mercado; *ii)* O estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançadas; *iii)* a escolha do método de entrada e *iv)* a elaboração do plano de marketing.

A primeira etapa condiz a escolha do produto e do mercado, buscando levantar informações sobre a necessidade e a adaptação do produto no país de destino, analisando o potencial de consumo, dados socioeconômicos da população e entre outros fatores que influenciam na aceitação do produto e os resultados deste levantamento apresentam também os riscos de entrada no país (ROOT, 1987).

Na próxima etapa a empresa apresenta a organização os objetivos que pretende alcançar investindo no mercado externo, como os resultados econômico-financeiros, o prazo para alcançar esses resultados e o planejamento de como a equipe deve se posicionar para conquistar esses resultados (ROOT, 1987).

Após a conclusão das primeiras etapas, a empresa já pode determinar o modo de entrada do país que são classificados por Root (1987) em três grupos: *i)* Exportação direta ou indireta; *ii)* Contrato e *iii)* Investimento direto.

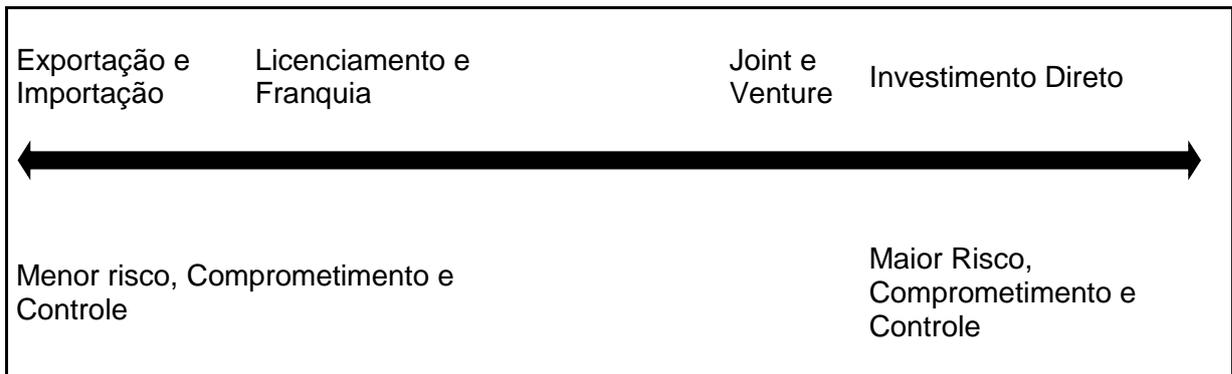
Finalizando com a última etapa, seria a elaboração do plano de marketing que será implantado na empresa concluindo as demais decisões sobre os produtos, segmentação, preços, publicidade e as promoções que serão realizadas durante as negociações (ROOT, 1987).

As estratégias que as empresas utilizam para a entrada no mercado internacional determinam os riscos que irão surgir, o grau de comprometimento com

os parceiros e o controle das operações e em algumas situações vai influenciar no retorno das negociações internacionais (TERPSTRA; SARATHY, 1997).

Nickels e Wood (1997) determinam quatro métodos básicos para a inserção internacional de uma empresa, conforme mostrado no Quadro 3 que se referem em (1) Exportação e Importação, (2) Licenciamento e Franquia, (3) *Joint Venture* e (4) Investimento Direto.

Quadro 3 – Estratégias para entrada no mercado externo



Fonte: Nickels e Wood (1997, p. 113).

A exportação pode ser feita direta ou indiretamente, na direta a negociação acontece entre o exportador e o importador e a indireta é por intermediação, quando se faz uso de trading ou agente próprio (NICKELS; WOOD, 1997).

O Quadro 4 apresenta os dois tipos de exportação mais elaborado e resumido de forma específica, com as suas estruturas operacionais utilizadas pelas organizações para determinar a distribuição das suas mercadorias para os mercados externos (LIMA; CARVALHO, 2010).

Quadro 4 - Tipos de exportação e estruturas operacionais

TIPOS DE EXPORTAÇÃO	ESTRUTURAS OPERACIONAIS
EXPORTAÇÃO INDIRETA	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Comercial Exportadora: são empresas que operam com a compra, venda e intermediação de mercadoria, geralmente atendendo pequenas e médias empresas; • Trading Company: empresa com atuação bastante abrangente, presente em vários mercados. Operam, geralmente, negócios de grandes proporções e à base de comissão. Dedicam-se à compra, venda, comercialização, industrialização e ao financiamento de operações; • Piggy Back (Venda Casada): empresas conhecidas no mercado de destino da mercadoria e que atuam no mesmo segmento do exportador; • Broker: trabalha na aproximação de exportadores e importadores. Atua, geralmente, em segmentos específicos; • Trader: trabalha sob comissão, de forma autônoma, informando o exportador sobre oportunidades comerciais, evolução do mercado, bem como suas exigências e aspectos legais; • Consultores de exportação: operam como pessoa física ou jurídica. Utilizando-se de sua experiência em negociações internacionais, dão apoio aos exportadores e desenvolvem o <i>marketing</i> internacional;
EXPORTAÇÃO DIRETA	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de exportação: estrutura formada pelo gerente de exportação, juntamente com assistentes; • Filial ou subsidiária de vendas no exterior: é a extensão das atividades da empresa no mercado de destino. Responsável pela venda e distribuição, podendo lidar com armazenagem e promoção; • Vendedores viajantes de exportação: a empresa pode enviar vendedores ao exterior, com o intuito de realizar negócios. Atua diretamente junto a importadores e diversos mercados no exterior; • Distribuidores ou agentes no exterior: a empresa pode contratar distribuidores ou agentes, que fazem a intermediação das vendas no país do importador e age em nome do exportador; • Consórcio de exportação: derivado da exportação direta.

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

A importação é dividida por três etapas: a administrativa, fiscal e cambial. A primeira etapa, a administrativa é toda a parte que engloba os procedimentos que são considerados necessários para que seja efetuada a importação dependendo do produto e destino. A etapa fiscal consiste na retirada da mercadoria na alfândega, os quais abrangem o despacho aduaneiro e as despesas com as taxas e os tributos e finalmente a etapa cambial considerada a última é a que acontece a conversão da

moeda através de uma agência bancária autorizada para concretizar o câmbio (MIDC, 2003).

Desta forma a importação é a compra de bens de origens externas, sendo muitas vezes inexistente no país de destino ou que seja de baixo custo em comparação com o mercado doméstico, compreendendo todas as normas exigidas para que se realize o processo de importação (DOWBOR, 2012).

Já o licenciamento são licenças para a utilização de uma marca ou distribuição de algum produto e a franquia são licenças quando o fornecedor não tem conhecimento do mercado-alvo, contratando alguém para vender seu produto (NICKELS; WOOD, 1997).

A *Joint-Venture* é uma parceria que une duas ou mais empresas para criarem uma entidade separada, e essas empresas unem as forças de conhecimento junto do mercado-alvo. O último método para entrar no mercado externo é o investimento de implantar uma empresa no exterior com estruturas próprias que é determinado como investimento direto (NICKELS; WOOD, 1997).

No Quadro 5 apresenta-se um resumo das estratégias que são mais utilizadas pelas organizações em relação ao meio de entrada nos mercados externos (RIBEIRO, 2006).

Quadro 5 - Estratégias de internacionalização

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

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

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

Diante do exposto, as organizações que se empenham mais em controlar as estratégias de marketing, conseguem obter um resultado mais positivo sobre as negociações internacionais e conseqüentemente sobre o processo de internacionalização (CATEORA; GRAHAM, 2001).

2.4 GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As empresas ao se inserirem no mercado externo determinam um planejamento estratégico de acordo com as suas possibilidades e recursos disponíveis, de forma a verificar as oportunidades que serão mais interligadas na sua organização (PIPIKIN, 2005).

A inserção das empresas no mercado externo, é vista também como um processo de desenvolvimento incremental, os quais abrangem outros benefícios do tipo, conhecimento adquirido através destas oportunidades ou fases de comprometimento maiores em função do mercado externo. (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

Diante do exposto, é importante destacar que o processo de internacionalização está sujeito durante o processo a encontrar dificuldades e irregularidades. Porém outras empresas buscam a internacionalização de forma planejada, sendo preparadas para qualquer ameaça ou obstáculo. (ZEN, 2012).

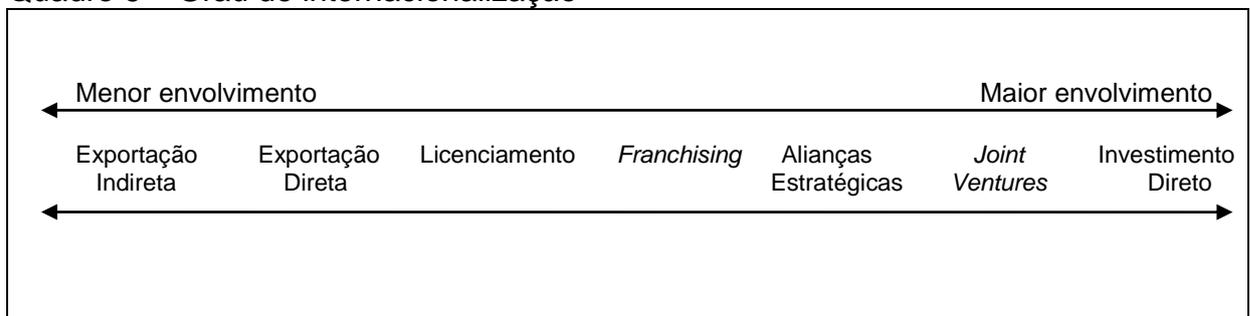
Geralmente o mercado externo apresenta maiores riscos que o mercado interno, conforme colocado acima as estratégias escolhidas pelas empresas são as que serão influenciadas na entrada no mercado internacional. Em relação ao investimento direto é obrigado a empresa ter mais desempenho e comprometimento com o mercado externo, pois apresentam risco maiores mas resultam em maiores lucros e conhecimento. (PIPKIN, 2005).

Entretanto, a medida em que o grau de internacionalização aumenta, as empresas obtêm mais experiência em relação ao mercado externo, somando automaticamente mais eficiência nos processos, gerando maiores lucros dentre os fatores financeiros, tecnológicos e humanos. Com base nisto as empresas podem aplicar no mercado doméstico ou somente nas funções internacionais, resultando em alta lucratividade (FLORIANI; FLEURY, 2012).

Conforme o tempo passa, ao adquirirem mais experiência no mercado externo as empresas modificam suas estratégias para dominar outros mercados possuindo melhor controle sobre as suas operações e conseqüentemente se envolvem em processos que possuem riscos maiores se tornando mais competitivo entre as outras organizações (DIAS, 2007).

Abaixo o Quadro 6 apresenta o grau e o nível de internacionalização que as empresas apresentam durante o processo de internacionalização. (PIPKIN, 2005).

Quadro 6 – Grau de internacionalização



Fonte: Pipkin (2005, p. 71).

De acordo com Pipkin (2005) o grau de internacionalização demonstra os níveis de forma que, a exportação direta ou indireta indica um nível de menor envolvimento, isso acontece através das empresas que não possui muitas vezes interesse de entrar em outros mercados ou assumir riscos mais perigosos.

Durante o processo de internacionalização, aparecem as estratégias de licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas e as *joint ventures* que são inseridas através dos acordos coletivos sendo envolvidos no processo empresas estrangeiras e nacionais. O objetivo destas estratégias é beneficiar ambas as empresas que estão envolvidas nos acordos, e cada empresa utiliza a estratégia que melhor se adapta em suas condições e capacidades (PIPKIN, 2005).

Na última etapa do processo de internacionalização, se enquadra o investimento direto que exige das organizações um grau de envolvimento maior e comprometimento, obtendo estratégias mais desenvolvidas com conhecimento maior para enfrentar os riscos que o mercado externo apresenta. O investimento direto consiste na instalação de uma empresa no mercado internacional, e a empresa pode realizar as atividades como montagem, fabricação e marketing (PIPKIN, 2005).

Contudo, as estratégias que as organizações usarem no mercado internacional irão beneficiar vantagens e desvantagens construídas junto as forças e as fraquezas que as empresas apresentam, envolvendo o grau de conhecimento e comprometimento das quais as empresas estão dispostas a utilizar (PIPKIN, 2005).

2.5 COMPETITIVIDADES NO MERCADO INTERNACIONAL

Existem diversas definições relacionadas à competitividade, segundo Scott e Lodge (1985) afirmam que, se uma nação aumentar mais a sua capacidade de competir com outros mercados externos, acabam resultando no desenvolvimento de uma qualidade de vida muito melhor.

Para competitividade é difícil obter-se uma definição concreta, pois para cada caso tem um conceito diferente. Por exemplo, para as nações, influenciam no crescimento das exportações e importações, conforme o aumento das negociações com os mercados internacionais, podem promover o aumento das nações. Para as empresas a competitividade se define na conquista de um determinado mercado, por meio de sucessos e fracassos (CASTELLS, 1999).

De acordo com as pesquisas realizadas pelo Chudnovsky (1990), os conceitos de competitividade se baseiam entre os fatores microeconômicos e macroeconômico. Microeconômicos estão relacionados ao comportamento das empresas, como o processo de produção, processo financeiro e sua posição diante dos seus concorrentes e o macroeconômico condiz nos resultados econômicos que a economia nacional demonstra através das formas de competitividade, a sua posição no comércio internacional e a satisfação da sociedade.

Conforme o autor Muniz (2000, p. 98) determina um conceito mais transparente em relação ao que foi dito acima:

A competitividade de um país baseia-se não somente na competitividade das suas empresas, mas também na eficiência do conjunto da sua estrutura produtiva, na qualidade da sua infra-estrutura tecnológica e nas inter-relações entre as partes do sistema de produção. As “externalidades tecnológicas” favorecem os esforços próprios das empresas, elevando a qualidade de suas escolhas. Competitividades em âmbito macro e microeconômico são, portanto, complementares. Neste sentido, a tecnologia é capaz de alterar as vantagens comparativas das nações (e das suas empresas) e as suas possibilidades de inserção na economia mundial, particularmente nos momentos em que se difundem novas tecnologias de base (MUNIZ, 2000, p.98).

Desde a década de 1980 a competitividade está se destacando dentro do mercado organizacional e administrativo em território brasileiro. As indústrias têxteis sentiram um certo conforto no ano de 1990 a partir do aumento das tarifas de importação introduzida pelo governo federal brasileiro. Assim as organizações tiveram a oportunidade de comprar máquinas e equipamentos de alta tecnologia inovadora com a valorização da moeda nacional em comparação ao dólar (POSSAS, 1999).

De acordo com os autores Pinheiro e Moreira (2000) as exportações brasileiras em relação a competitividade apresentam quatro indicadores influenciadores no processo, (1) taxa de cambio efetiva real; (2) Indicador de preço; (3) indicador de rentabilidade; e (4) índice de custos variáveis de produção.

As empresas que buscam pela vantagem competitiva no mercado internacional devem centralizar as suas estratégias em dois fatores, vantagens de custos e de diferenciação dos produtos, é interessante focar em uma dessas determinadas vantagens pelo fato de não obter ganho em todas as áreas. (POSSAS, 1999)

De acordo com a autora Possas (1999) os determinantes que influenciam nas vantagens de custos são identificados no Quadro 7.

Quadro 7 – Vantagens de custos

Vantagens de Custos	Economia de Escala
	Economia de Escopo
	Capacidade de Financiamento da Firma
	Patentes e Licenciamento de Tecnologia
	Relações com Fornecedores e Garantia de Matéria Prima
	Relações com a Mão de Obra
	Organização da Produção
	Eficiência Administrativa
	Capacitação

Fonte: Elaborado a partir de Possas (1999).

As vantagens de diferenciação segundo Possas (1999) determinam as seguintes dimensões de acordo com o Quadro 8.

Quadro 8 – Vantagens de diferenciação do produto

Vantagens Diferenciação Produto	Desempenho ou Confiabilidade
	Especificação
	Durabilidade
	Estética
	Ergonomia e Design
	Linhas de Produto
	Imagem e Marca
	Custo de Utilização do Produto
	Formas de Comercialização
	Assistência Técnica
	Suporte Usuário
	Financiamento e Relação com os Usuários

Fonte: Elaborado a partir de Possas (1999).

Para os setores industriais no Brasil os fatores de eficiência são a qualidade e o preço do produto sendo destacados como diferenciais na avaliação em relação à competição que existe dentre os mercados (HAGUENAUER, 1989)

As empresas que possuem maior nível de adoção tecnológica conseguem ter maior capacidade de competir entre os mercados nacionais e internacionais, e são as mais destacadas entre as demais organizações (SCHUMPETER, 1982).

De acordo com Almeida (2007, p. 139) em relação a competitividade no mercado nacional e estrangeiro:

No fundo, há, sim, um novo modelo mental sendo desenvolvido nas empresas brasileiras. Essa mudança pode colocar o Brasil em outro patamar de competitividade [...] nossas empresas ficam mais fortes, passam a competir nos vários mercados e fortalecem suas posições no mercado local, gerando mais empregos e riqueza.

Mais complicado que encontrar a estratégia certa para competir no mercado atual é mantê-la estratégica com as mudanças e evolução que acontecem durante a abertura de novos mercados e tecnologias, conforme Armando (2003, p.20) destaca:

As estratégias globais, não criaram em si mesmas novas fontes de vantagem competitiva, mas proporcionaram nova base para inovação, em lugar da reação passiva aos pedidos dos clientes estrangeiros [...] A empresa deve aumentar seletivamente suas vantagens ou compensar suas desvantagens da base nacional através de atividades em outros países. É disso que deveria tratar a estratégia global.

Entretanto algumas empresas conseguem acompanhar a evolução do crescimento do mercado através da pressão gerada pelas outras empresas concorrentes. Essa percepção faz com que as empresas inovem e se mantenham no mercado acompanhando a evolução, gerando resultados positivos sobre a sua concorrência e seus clientes (LYNCH, 1994).

A competitividade no mercado internacional induz as empresas a criar novos produtos, produzir e comercializa-los de forma mais eficiente perante os seus concorrentes no mercado, para garantir o seus ganhos e resultados no comercio internacional (GASQUES; CONCEIÇÃO, 2002).

Geralmente as empresas planejam as estratégias conforme as experiências que já viveram, considerando um período de curto prazo (CAVUSGIL, 1984). Porém, as empresas que determinando um planejamento estratégico de longo prazo possuem mais chances de garantir um sucesso promissor no mercado estrangeiro (POTTER, 1990).

O planejamento competitivo de uma empresa em período de curto prazo se desenvolve através do produto, considerando os fatores preço e desempenho

para determinar um resultado positivo no mercado externo. Já em período de longo prazo, as empresas possuem capacidade de formar estratégias competitivas para diminuir os custos e ter maior velocidades em relação aos seus concorrentes e garantir os produtos que não possa ser antecipado (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

As vantagens competitivas são influenciadas também pela condição e política do país, nas quais as empresas podem aproveitar para utilizar estrategicamente das oportunidades que seus países oferecem e definir uma vantagem nacional ou internacional para determinar o seu desempenho no mercado e alcançar o sucesso desejado (PORTER; SEGIL, 1996).

É considerado também como vantagem competitiva antes de entrar no mercado internacional, realizar uma pesquisa sobre o mesmo conforme aponta Ludovico (2002, p.97) informa “[...] antes de contratar um serviço de consultoria de estudos de mercado ou de iniciar uma viagem de negócios deve realizar uma prospecção a partir da própria empresa, a fim de tomar decisões com conhecimento de causa”.

Ludovico (2002) sugere quatro formas para realizar o processo de pesquisa sobre o mercado-alvo: *i)* Formas sobre o mercado em si: estrutura governamental; forma de governo; transporte; comércio exterior; e comunicação; *ii)* Acesso ao mercado: autorização; políticas de importações; e tarifas; *iii)* Indicadores de comercialização: pagamentos; consumidores; fatores logísticos; métodos promocionais; e distribuição física.

De acordo com o exposto acima, Ludovico (2002) determina que essas atividades devem ser realizadas de forma conjugal para que determine vantagens competitivas no mercado.

2.6 EVOLUÇÃO DO SETOR TÊXTIL

As organizações que envolvem as áreas de produção têxteis são constituídas pelas funções de transformação de fibras têxteis em fios e tecidos (PIERONI; STRACHMAN). Prado (2008, p. 10) define os setores têxteis de forma como:

O setor têxtil, que se estende desde a produção de fios, até a transformação de tecidos e malhas em bens de consumo de primeira necessidade, absolutamente imprescindíveis à vida dos seres humanos, qualquer que seja o seu grau de desenvolvimento, é, no Brasil, um setor extremamente complexo e de notável importância.

No setor têxtil são considerados mais importante as fibras naturais, podendo ser artificiais ou sintéticas como matéria-prima. A fabricação das fibras artificiais é por meio da composição macromolecular que é derivado do animal ou vegetal, de forma igual ao acetado de celulose e a viscose, e também de produtos naturais. Já as fibras sintéticas são compostas por processos químicos, com grau elevado de polimerização através da hulha e do petróleo, na mesma forma que o propileno e o orlon (IEMI, 2008).

Com o aumento das produções agrícolas e industriais, se originou o comércio internacional, com um nível alto de desenvolvimento através dos resultados dos setores citados acima. “A revolução comercial nasceu e firmou-se com o colonialismo, o imperialismo predatório e a imposição mercantilista ao comércio internacional” (PEREIRA; ARAUJO; GOMES, 2006; p. 05).

Após o poder militar decair sobre as suas posições, os Estados foram obrigados a iniciar um aumento consolidado sobre os seus espaços econômicos, para obter um melhor resultado em relação as negociações internacionais. Desta forma, o mercado mundial deixou de pertencer as estratégias militar e passou a ser comandado pelas estratégias econômicas, dando forma a um novo cenário para a sociedade e sendo mais amplo e complexo para as organizações (IEMI, 2008).

No mercado mundial os setores têxteis vêm se destacando com o aumento da produtividade, esse resultado se deu pelo fato de se adaptarem com a evolução da microeletrônica gerando aumento de toda a produtividade na produção de fibras, como nas áreas de tecelagem, fiação, malharia, confecção e acabamento. Atualmente os segmentos de tecelagem e fiação se destacam em termos de alta mão de obra, conseqüentemente impossível de ser automatizado (IEMI, 2008).

Em 2001 os produtos têxteis e de vestuários tiveram um aumento de 7,7% sendo manufaturados no comércio mundial. Entre os anos de 1990 até 2000 os vestuários aumentaram a sua taxa em torno de 6% ao ano, ao contrário dos produtos têxteis que aumentaram apenas 3% ao ano. Com esses valores o mercado apresentou que os produtos como maior valor agregado serão a tendência no mercado (NASSER, 2003).

De acordo com Almeida (2007, p. 312) os executivos brasileiros conquistaram grande espaço nas áreas de administração transnacionais no mercado estrangeiro, pelo fato de realizarem mudanças em curto prazo e praticar de acordo com a evolução do mercado. “Chegamos a um momento da história em que empresas de países em desenvolvimento podem não apenas encarar, como conquistar os mercados do mundo”.

Devido ao aumento dos consumidores, aumento na renda nos países que praticam a importação e a abertura de novos mercados internacionais houve um grande aumento relacionado ao mercado têxtil no mundo inteiro, determinado também pelo grande aumento produtivo e a relação comercial entre os países produtores e consumidores (IEMI, 2008).

O Brasil no mercado mundial em contato com outros países em busca de negociar a sua produção têxtil, com o objetivo de buscar por produtos e insumos fora do mercado externo teve como aumento os seus números de exportação e importação entre os anos de 1980 a 2008 conforme é mostrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Comércio exterior têxtil brasileiro (em U\$\$ milhões)

ANO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO
1980	916	120	796
1990	1.248	463	785
1995	1.441	2.286	(845)
1997	1.267	2.416	(1.149)
1998	1.113	1.923	(810)
1999	1.010	1.443	(433)
2000	1.222	1.606	(384)
2001	1.306	1.233	(73)
2002	1.185	1.033	(152)
2003	1.656	1.062	(595)
2004	2.079	1.423	(656)
2005	2.202	1.518	(684)
2006	2.109	2.142	(33)
2007	2.364	3.010	(646)
2008	2.425	3.832	(1.407)

Fonte: ALICE/WEB (2009)

De acordo com o quadro acima em relação às importações e exportações do setor têxtil no mercado brasileiro com o mercado estrangeiro

(...)pode-se observar a alta de resultados nos anos de 1995, 1997 e 2008, salientando que o menor saldo resultante destas negociações corresponde aos anos de 2001 e 2006, o que constata uma grande variação entre o volume de negócios dos mercados internos brasileiros e os mercados externos (IEMI, 2008; p. 17)

2.6.1 Configuração do setor têxtil no Brasil

Em meados do século XVIII foi relacionado as primeiras manifestações das indústrias têxteis no Brasil no comércio exterior, iniciando com exportação de algodão de origem da Bahia com destinos aos países industrializados. "Desde o fim do século XVIII a Bahia exportava algodão bruto, cultivado no interior do estado. Na época colonial, crescera em importância como centro produtor de açúcar, entreposto comercial e capital administrativa" (CANABRAVA, 1951, p. 35).

As indústrias têxteis do Brasil perceberam no século XVIII as oportunidades que surgiram para o aumento de desenvolvimento nesses setores, implantando fábricas internas para a alteração de matérias primas em materiais manufaturados, sendo um processo lento pelo fato de acompanhar a realidade dos países latino-americanos (STEIN, 1979).

No período de 1970 as empresas têxteis estrangeiras tiveram a oportunidade de modernizar seu maquinário através da internacionalização da microeletrônica relacionada aos maquinários, enquanto no Brasil só veio a acontecer nos anos 1990, pelo fato da abertura comercial, incidindo a queda nas taxas de importação, somando nos maquinários no exterior (MASSUDA, 2002).

No Brasil as empresas dos setores têxtil são determinadas pelo caráter heterogêneo, por possuírem vários setores com grandes desempenhos em relação a mecanização e tecnologia, porém outros setores representam resultados totalmente diferentes como por exemplo a confecção (VERMULM; ELBER, 2002).

Pieron e Strachman (2005; p.34), afirmam que:

Em 1990, a indústria têxtil respondia por 3% do PIB e, em 1996, por apenas 2%. Como o consumo de produtos têxteis depende do âmbito de emprego e do crescimento da renda, o fraco desempenho da economia brasileira neste período, com taxas de crescimento de 2%, em média, teria agravado o quadro para este setor. Contudo, há que se considerar também a participação das importações, neste período, sobretudo em 1996, quando um mix de abertura comercial e apreciação do Real implicava em proteção negativa para setores como a têxtil e confecções.

Contudo nos anos 1998 o Brasil se destacou entre os dez melhores no ranking de produtividade, favorecendo as indústrias brasileiras em comparação com as indústrias de outros países (GORINI, 2000).

Pieron e Strachman (2005, p. 38) indicam que, "[...] a análise da idade média das máquinas e equipamentos do setor permite mensurar, de forma

aproximada, o grau da modernização pela qual passou a indústria têxtil brasileira na década de 1990”. O Quadro 10 apresenta a evolução do setor têxtil no Brasil, entre os períodos de 1980 a 1990, de acordo com os dados do BNDES (1995).

Quadro 10 – Evolução do setor têxtil das indústrias brasileiras (1980/1990)

PERIODO	QUANTIDADE E DESEMPENHO DAS EMPRESAS	DIFICULDADES	PRINCIPAIS MEDIDAS GOVERNAMENTAIS DE PROTEÇÃO AO SETOR
DECADAS DE 1980/1990	Cerca de 3.700 têxteis; 14.400 confecções.	Carência de parque tecnológico moderno.	Exigência de pagamento à vista para importações de confecções.
	Em 1995 o setor empregou 778 mil pessoas.	Avanço substancial das importações em consequência primordialmente da abertura comercial.	Elevação de 20% para 70% das alíquotas de importação de camisas e de 18% para 70% sobre tecidos artificiais e sintéticos.
	Responsável por 45% das exportações nacionais.	Importação de artigos chineses e coreanos a preços bem menores do que os nacionais.	Adoção do sistema de valoração aduaneira para tecidos e confecções para evitar o subfaturamento e a evasão fiscal.
	O Brasil ocupa a 21ª posição entre os maiores exportadores de produtos têxteis.	Redução da produção brasileira do algodão em virtude da praga do “bicudo”.	
	As exportações brasileiras estão concentradas nos Estados Unidos, Alemanha e Argentina que absorvem no conjunto cerca de 50% de nossas vendas externas.	Inflação do produto devido à forte concorrência do algodão produzido nas ex-repúblicas soviéticas com o Uzbequistão.	Soviéticas com o Uzbequistão.
		Baixa qualidade do algodão brasileiro (fibras curtas e alto teor de impurezas).	

Fonte: Adaptado pelo BNDES (1995).

Entre os anos 1990 a 1995, foi constatado que era impossível reestruturar os processos empresariais e organizacionais relacionado as industriais têxteis, devido ao avanço tecnológico que ocorreu nesses setores:

Dado o montante de recursos necessários requeridos para o programa de modernização, é de extrema importância que haja uma ação conjunta dos agentes econômicos, das entidades de classe, das instituições de pesquisas e do governo federal para a concretização dos investimentos (OLIVEIRA, 1996).

A entidade Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) é o órgão que representa no Brasil toda a cadeia de produção têxtil, constituída por 30 mil empresas. Dentre elas se destacam os setores fiação, malharias, tecelagem, tinturaria, confecção e estamparia, gerando em torno de 1,7 milhões de oportunidades de emprego. Apresentando em 2002 um faturamento de US\$ 22 bilhões, com esses dados o setor de produção têxtil representa a 7º maior produção mundial (ABIT, 2007).

De acordo com Antero (2006), a internacionalização da tecnologia que influenciou no aumento de produção têxtil no Brasil, porém o comércio intrabloco também foi um grande indicador nesses resultados, que foram o Tratado Norte Americano de Livre Comércio (NAFTA), União Europeia e o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).

Gorini (2000, p. 19), acrescenta mais informações:

O poder competitivo de alguns países periféricos (como Coréia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Indonésia, Tailândia, Índia e Paquistão) forçou norteamericanos e europeus – tradicionais produtores têxteis – a algumas mudanças fundamentais. Essas mudanças apontaram para um novo padrão de concorrência, baseado não apenas em preços, mas também em qualidade, flexibilidade e diferenciação de produtos, além da própria organização do comércio intrabloco, procurando reunir os avanços tecnológicos alcançados na indústria têxtil à mão-de-obra barata de alguns países periféricos, que passaram a atuar crescentemente na confecção – segmento que, apesar de todos os avanços tecnológicos, ainda permanece intensivo em mão-de-obra.

No ano de 1999, foram registrados 14% no índice de empregos gerados no setor de confecção no Brasil, mesmo representando um avanço na área e investimentos tecnológicos no aumento da produção, o mercado têxtil apresenta um aumento no potencial de crescimento, devido ao consumo do produto ter aumento no mercado doméstico (OLIVEIRA, 1996). “O consumo per capita de têxteis no Brasil cresceu de 8,3 kg/habitante em 1990 para 9,5 kg/habitante em 1999; crescimento acumulado superior ao da população” (GORINI, 2000; p. 18).

O Quadro 11, demonstra como o Brasil se encontra nos dias atuais em relação a produtividades nos setores têxteis nos Estados:

Quadro 11 – Produtividade do setor têxtil

PRODUTIVIDADE DO SETOR TEXTIL NO BRASIL	PERCENTUAIS
Paraná	5%
Rio Grande do Sul	7%
Ceará	6%
Minas Gerais	8%
Mato Grosso	12%
Bahia	11%
Santa Catarina	14%
São Paulo	25%
Outros	5%
Rio de Janeiro	2%
Paranaíba	5%

Fonte: Adaptado pela Alice/WEB (2009).

De acordo com a Quadro 11 demonstra que a região norte do Brasil decretou a sua participação igual a produção nacional total no período entre 2003 e 2007, já as regiões sudeste e nordeste diminuíram os resultados de participação e as regiões centro oeste e sul aumentaram (ABIT, 2007).

2.6.2 Importações brasileiras

Na lista dos 30 maiores importadores mundiais, o Brasil teve um aumento em comparação aos anos anteriores, deixando para a Irlanda a sua posição no ranking em 2004. As importações brasileiras atingiram US\$ 65,9 bilhões, mais a quantidade não foi o bastante para voltar a posição 27º em 2002 (NASSIF, 2008).

Nas importações brasileiras as fibras destacam um número de 42,9% das importações têxtil e o algodão alcançou um resultado de 37,3%. Enquanto os fios e os filamentos apresentaram uma porcentagem de 17,7% de participação nas importações. O tecido em 1996 destacou 12,9% de participação, analisado 50% inferior ao ano anterior (IEMI, 2008).

A compra de tecidos brasileiros teve essa redução nas vendas, pelo fato da China e dos países asiáticos se destacarem, ameaçando as vendas do mercado brasileiro, transformando a produção de tecidos menos interessante para a importação. Porém, obteve um aumento nas importações de artigos confeccionados

dentre 1994 e 1995, e as importações de vestuários apresentaram estabilidade nos últimos tempos (PROCHNIK, 2002).

As importações de algodão no ano de 1992 para 1993 teve um aumento com faturamento de US\$ 1,175 bilhões, na balança comercial do setor representou um saldo de US\$ 1 bilhão, considerados superávits. Porém, em 1994 aproximaram os resultados do saldo perto de 0, tornando deficitário em 1995 (IEMI, 2008).

O Brasil é considerado um grande produtor nas áreas de confecção. Porém em termos de comércio exterior em relação a esses setores é nulo a sua participação. Em relação ao jeans, o país é considerado o terceiro maior produtor no mercado neste segmento, ocupando a posição no ranking de 11º em quesito produção no mundo, ocupando o terceiro lugar no mundo de maior consumidor (ABIT, 2007).

Os Estados Unidos destacaram um faturamento de US\$ 31 bilhões de importação de confeccionados em 1994, seguindo da Alemanha com US\$ 22 bilhões, o Japão US\$ 15 bilhões e por último a França com US\$ 8 bilhões (ABIT, 2007). De acordo com o Quadro 12, no período de 2000 e 2013 o Brasil e o estado de Santa Catarina apresentaram os seguintes números em relação as importações do segmento têxtil e confecções:

Quadro 12 – Importações de produtos têxteis e de confecções realizadas por Santa Catarina e Brasil (2000/2013)

ANO	SC US\$ milhões	BR US\$ milhões	% SC/BR
2000	139	1.606	9
2001	78	1.361	6
2002	58	1.034	6
2003	51	1.062	5
2004	96	1.423	7
2005	139	1.518	9
2006	317	2.142	15
2007	572	3.010	19
2008	868	3.833	23
2009	930	3.481	27
2010	1.416	5.038	28
2011	1.839	6.567	28

2012	2.058	6.613	31
2013	2.177	6.800	32

Fonte: FIESC (2011).

O MERCOSUL representa 29,8% das importações têxtil brasileiras, os países que fazem parte desse bloco são o Uruguai, Paraguai, Argentina, Brasil e Venezuela. A balança comercial apresentou nas áreas do setor têxtil um saldo deficitário de US\$ 280 milhões com os países do MERCOSUL. Este fato ocorre devido as importações de algodão na região de Pluma no Paraguai e Argentina. O principal fornecedor de algodão no Brasil é o Paraguai. E relativamente o Brasil se destaca como o maior comprador deste segmento (PIERONI; STRACHMAN, 2005).

No Brasil, os maiores fornecedores depois dos países que formam o MERCOSUL, são os países da região sudeste asiática e a China em relação a matéria prima do segmento do setor têxtil e confecções. Entretanto os países que se destacam mais no comércio do setor têxtil junto ao Brasil são a Argentina e os Estados Unidos (IEMI, 2008).

2.6.3 Exportações brasileiras

Dentre os países exportadores, a China ocupa a primeira posição na lista das exportações, pelo fato de possuir mão de obra barata, não pagar impostos nas importações de insumos, ser concentrada em alto consumo e em fábricas de grande nível de produção. As exportações brasileiras das empresas de grande porte indicaram um declínio no período entre 1990 e 1995, percebida somente no ano de 1996 com um faturamento de US\$ 1,3 bilhão, apresentando 12% menor que no ano anterior (IEMI, 2008).

Entretanto a partir do ano de 2000 é que as exportações brasileiras tiveram um aumento, mantendo o crescimento até 2005, ano em que o Brasil apresentou o maior nível de exportação. Esse aumento aconteceu devido as empresas terem um grande desempenho com o aumento da demanda mundialmente (JARDIM, 2008). O Quadro 13 demonstra os resultados de faturamento das exportações dos produtos têxteis entre os anos de 2006 e 2007:

Quadro 13 – Faturamento das exportações dos produtos têxteis

PRODUTO	2006 (MIL US\$)	2007 (MIL US\$)
Fibras Têxteis	48.376.222	68.857.181
Fios	15.176.199	12.412.476
Filamentos	5.857.371	5.020.558
Tecidos	40.678.390	42.784.678
Linhas de Costuras	12.122	1.622.937
Confecções	63.403.685	63.181.824
Outras Manufaturas	36.164.638	42.541.246

Fonte: Adaptado pela Alice/WEB (2009).

“A China e Hong Kong juntos respondem por 35,2% das exportações mundiais de produtos têxteis e vestuário, enquanto que os Estados Unidos é o maior importador do planeta, participando com 20,1% das importações mundiais” (IEMI, 2008).

Em 2002, o Brasil nas exportações mundiais apresentou um número de 0,9% de acordo com os dados da Organização Mundial do Comércio (OMC). No próximo ano em 2003, obteve um resultado melhor com 1,0% e ainda aumento mais 0,1% em 2004, alcançando 1,1% das exportações no mundo (NASSER, 2003).

O país em 2004 alcançou a quarta maior taxa em relação ao crescimento nas exportações entre a lista dos 30 países exportadores comparado com o ano anterior. Aumentando as suas vendas em 30%, porém a China e a Rússia apresentaram um aumento de 35% nas suas vendas e a Polônia disparou na frente com um aumento de 38% (NASSER, 2003).

As exportações brasileiras no setor têxtil entre o período de 1990 e 2006, tiveram um aumento de 150%, chegando a um aumento geral na mesma época de 188%. Este aumento determinou o crescimento em relação ao comércio das áreas de vestuários com a comercialização dos fios, malhas e tecidos (IEMI, 2008).

Os principais países importadores dos setores têxteis do Brasil, foram a América do Norte e a União Europeia no ano de 2007. A América do Norte se concentra bastante nas importações brasileiras pelo fato de possuir indicadores de proteção nas tarifas sendo, no entanto, diferenciadas. (ALICE/WEB, 2007).

De acordo com presidente da ABIT, Diniz Filho, no Brasil os produtos do setor têxtil e de vestuário são “vendidos no varejo carregam 40 a 50% de impostos sobre os preços de venda. Para a competitividade das empresas brasileiras é crucial haver contínuas negociações e acordos comerciais para acesso aos Estados Unidos, União Europeia e México” (In: IEMI, 2008, p. 12).

Conforme o Quadro 14 apresenta-se as exportações do setor têxtil e de confecções realizadas por Santa Catarina e no Brasil no período de 2000/2003 (FIESC, 2011).

Quadro 14 – Exportações têxteis e de confecções por SC e Brasil (2000/2003)

ANO	SC US\$ milhões	BR US\$ milhões	% SC/BR
2000	301	1.224	25
2001	285	1.310	22
2002	258	1.190	22
2003	308	1.666	18
2004	355	2.095	17
2005	352	2.221	16
2006	322	2.109	15
2007	314	2.364	13
2008	261	2.425	11
2009	176	1.896	9
2010	190	2.265	8
2011	176	3.012	6
2012	172	3.385	5
2013	174	2.367	7

Fonte: FIESC (2011).

Conforme a tabela acima, os dados retirados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MIDC) apresentados pela FIESC (2011) indicam que as importações no estado de Santa Catarina e no Brasil aumentaram sua participação do ano de 2003 com 5% para um crescimento definitivo de 32% no ano de 2013.

Os produtos têxteis e do setor de confecção em termos de envolvimento na exportação e participação, ao longo dos anos baixaram o seu grau de capacidade e perderam forças no estado de Santa Catarina. Determinando, no entanto apenas 18% de participação na área de exportação (FIESC, 2011).

As indústrias têxteis no Brasil têm apresentado alto nível de competência diante de todos os desafios e desvantagens que a concorrência mundial revela, “Não basta termos empresas modernas, com cultura inovadora e gestão globalizada, é preciso também que o governo em todos os níveis seja competitivo e que crie um

ambiente favorável ao empreendedorismo, à inovação e ao investimento produtivo”, afirma Diniz Filho (IEMI, 2008).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser considerada como um método ou atividade para resolver problemas e obter maior conhecimento sobre o assunto pretendido é um conjunto de funções que são determinadas diretamente para buscar a solução de um devido problema (PINHEIRO, 2010). É necessário analisar quais os métodos que são direcionados para usar na solução do problema e alcançar os resultados desejados, sendo estes métodos definidos como científicos (KÖCHE, 2001).

O método científico é determinado pelo conjunto de processos, sendo caracterizado por uma seleção de procedimentos com a obtenção de resultados, para que seja definido como um projeto científico, sendo necessário o uso desses métodos no seguimento (MÁTTAR NETO, 2003).

Para ser realizada a pesquisa é preciso utilizar-se dos procedimentos metodológicos, pois são através destes fatores que se deve a criação e o desenvolvimento do projeto por etapas, garantindo ao pesquisador que todas as etapas possam ser realizadas de forma concreta (ANDRADE, 2005).

Com base nas informações, esse capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados para a concretização do estudo, o delineamento da pesquisa, a definição da área ou população-alvo, o plano de coleta de dados e finalizando com o plano de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa quanto aos fins de investigação, se caracterizou de forma descritiva. A pesquisa que é considerada descritiva tem como objetivo em descrever as características de um fenômeno ou população determinado (PINHEIRO, 2010).

Geralmente a pesquisa descritiva utiliza-se de um instrumento de coleta, através de informações levantadas com relação aos fatos, por meio de observações sistemáticas, fenômenos ou problemas com o intuito de buscar uma solução para o problema (SANTOS, 2000).

De acordo com Andrade (2005, p. 124) a pesquisa descritiva pode ser entendida da seguinte forma que:

Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles, isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, porém, não manipulados pelo pesquisador.

Desta maneira, esta pesquisa foi considerada descritiva pelo meio dos seus fins de investigação para buscar a descrição de todas as etapas que a empresa Teixeira Têxtil Ind. e Com. De Tecidos e Embalagens de Ráfia localizada na região de Forquilha – SC deveria atingir para se inserir no mercado externo.

De acordo com as formas de investigação referente à pesquisa, foi classificada como bibliográfica e estudo de caso. As pesquisas bibliográficas são as mais comuns, pelo fato de serem usados as fontes tradicionais encontradas em textos teóricos, documentos e artigos (MÁTTAR NETO, 2003).

Os materiais que são considerados fontes bibliográficas são os que já foram publicados como os livros que são referenciados ou de leituras correntes, enciclopédias ou dicionários, jornais, revistas e também panfletos. Podem ser consideradas fontes bibliográficas também os meios de comunicações orais, que são as rádios, vídeos, filmes, televisão e as matérias que são colocados virtualmente, através da *internet* e *sites* (PINHEIRO, 2010).

Desta a forma, a presente pesquisa foi elaborada por meio de fontes bibliográficas, utilizando-se de artigos, teses e dissertação para a sustentabilidade e o desenvolvimento do embasamento teórico. E também foram utilizados *sites* da área de comércio exterior para compor mais informações.

No que se refere à pesquisa de métodos de estudo de caso, os autores Goode e Hatt (1969, p.422) definem como "[...] não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado". De acordo com Yin (1989, p.23) "[...] o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Este método algumas vezes é compreendido para pesquisas exploratórias e também destinados para a utilização de geração de hipóteses (TULL, 1976).

O estudo de caso é utilizado nas pesquisas precisamente para responder as questões “como” e “porque” que são questões explicativas e situações

operacionais que acontecem em um prazo de longo tempo, são poucas as chances de acontecer em situações frequentes ou por incidências (YIN, 1989).

Neste sentido, a pesquisa foi classificada como um estudo de caso, uma vez que foi realizada na empresa Teixeira Têxtil Ind. e Com. De Tecidos e Embalagens de Ráfia localizada na região de Forquilha - SC, do segmento têxtil.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A definição da área está relacionada a população que a pesquisa tem por objeto em analisar, dependendo do tamanho da população da pesquisa é necessário realizar esta seleção, desta forma a pesquisa viabiliza avaliar com mais intensidade a população selecionada (BARBETTA, 2002)

A população nos estudos científicos é formada por pessoas, objetos ou situações que se definem por aspectos com semelhanças. População pode ser entendida e definida como aquela que se caracteriza de origem nacional, ou pessoas que residem na mesma localidade, sendo assim são pessoas que demonstram características semelhantes (APPOLINÁRIO, 2006).

A amostra é determinada pelo um subconjunto que representa a população-alvo, e as definições específicas da determinada população estão presentes ou podendo ser reavaliado ser for necessário. Deve se analisar o modelo de pesquisa para verificar qual o tipo de amostragem e se é necessário em obter, verificar a disposição dos elementos da população para pesquisa e se há tempo e recursos disponíveis (GAUTHIER, 2003).

Diante do exposto a presente pesquisa não se faz necessário de amostragem e população, pois está relacionado a um estudo de caso juntamente a empresa Teixeira Têxtil Ind. e Com. De Tecidos e Embalagens de Ráfia localizada na região de Forquilha - SC.

A empresa atualmente atende praticamente todas as regiões do mercado brasileiro, do segmento das sementeiras, fertilizantes, café, açúcar e grãos especificamente. Com quase todo o mercado doméstico dominado, está com interesses em atuar no mercado externo, porém para essa inserção acontecer se deve antes de tudo a necessidade de estudar as probabilidades de entrada e de como se posicionar diante do mercado estrangeiro.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Existem duas formas para levantar os dados necessários para realizar uma pesquisa sendo classificada como: dados primários e dados secundários. Os dados primários condizem à coleta de dados realizada através do pesquisador com o objetivo de atender os requisitos necessários para a concretização da pesquisa. Os dados secundários são os dados já coletados e analisados estão à disposição do pesquisador (MATTAR, 1996).

Desta forma, a pesquisa foi realizada por meio da coleta de dados de origem primária, uma vez que as informações foram coletadas diretamente pela acadêmica pesquisadora.

A técnica para a coleta de dados usada nesta pesquisa foi a qualitativa, sendo esta feita em um cenário natural, ou seja, em um ambiente escolhido pelo pesquisador. A pesquisa é inteiramente interpretativa ao receber todas as informações e dados necessários (CRESWELL, 2007).

A coleta de dados para ser feita da melhor forma possível é necessária obter-se de um instrumento de coleta, sendo esta realizada através de entrevista, questionários e formulários. O instrumento de coleta é determinado através dos objetivos que acadêmica pretender alcançar na pesquisa (PINHEIRO, 2010).

Na pesquisa, o instrumento de coleta utilizado para coleta de dados foi uma entrevista com um roteiro utilizando-se de 20 perguntas, sendo estas distribuídas em quatro etapas: *i)* Histórico empresarial com base no mercado nacional, *ii)* Estratégias para ingressar no mercado internacional, *iii)* Posicionamento no mercado doméstico e internacional e *iv)* Estratégias que se devem utilizar para manter o posicionamento no mercado externo.

A entrevista, devidamente gravada, foi realizada com o Gerente Comercial e o Diretor da empresa em estudo.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.

A pesquisa pode ser realizada a partir de dois tipos de métodos, sendo eles abordagem qualitativa ou quantitativa, para a escolha da forma de uso dos

métodos é necessário avaliar a formulação do problema que a pesquisa apresenta (CRESWELL, 2007).

A abordagem qualitativa é realizada por meio das estatísticas para a verificação dos resultados, desta forma se as análises desses dados estatísticos não foram analisadas o bastante durante o delineamento da pesquisa se torna prejudicial na coleta de dados (PINHEIRO, 2010).

Já a abordagem quantitativa se faz uso de dados quantitativos, através dos dados ou informações estatísticas. Esse método tem por objetivo transformar todos os dados e informações coletadas durante a pesquisa em números, sendo em forma de porcentagem, moda, média e desvio padrão, esses dados podem ser agrupados para uma melhor compreensão e entendimento (PINHEIRO, 2010).

De acordo com o exposto, esta pesquisa se utilizou do método qualitativo para a coleta de dados. A pesquisa qualitativa é compreendida pelo pesquisador por meio dos dados coletados, onde o mesmo analisa e expõem a sua opinião diante do resultado da entrevista para solucionar o melhor possível a situação do problema na pesquisa (OLIVEIRA, 1999).

Contundo, a abordagem qualitativa tornou-se essencial para a acadêmica compreender as estratégias que a empresa deve obter para a inserção internacional, por meio das opiniões exposta pelo Gerente Comercial e Diretor da empresa.

Destacam-se no próximo capítulo a análise dos dados da pesquisa coletados por meio de um estudo de caso.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo é realizado como o intuito de apresentar os dados que foram coletados durante a pesquisa de estudo de caso com a empresa do setor têxtil, denominada Teixeira Têxtil, sendo localizada no Sul de Santa Catarina.

A coleta de dados foi feita através da abordagem qualitativa, com uma entrevista com a empresa pretendida em base de um formulário com 20 questões, com as seguintes etapas:

- a) Apresentar o histórico empresarial da empresa em estudo;
- b) Destacar a posição no mercado internacional;
- c) Identificar o posicionamento no mercado internacional;
- d) Apresentar as estratégias para permanência no mercado internacional.

Entretanto para apresentar a empresa do setor têxtil da melhor maneira possível foi elaborada esse roteiro, para inicia com a apresentação do seu histórico empresarial e concluindo com as estratégias que a empresa deve utilizar para podem manter seu posicionamento no mercado estrangeiro.

4.1 TEIXEIRA TÊXTIL

A Teixeira Têxtil está no mercado desde 2001, atualmente possui 5 unidades fabris próprias e 8 unidades terceirizadas, com uma fabricação total mensal de 250.000 big bags por mês, este volume coloca a empresa entre as 5 maiores do setor no mercado brasileiro, com aproximadamente 10% de Market share no país.

Estas unidades compreendem os estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Bahia, e a matriz têxtil responsável pela fabricação de tecidos de rafia fica localizada na cidade de Forquilha/SC, o qual distribui o material para todas as outras unidades fabris.

Para fabricação dos tecidos de rafia é utilizado o polímero polipropileno (PP), além de outros componentes secundários. Esta matéria prima é fornecida no Brasil através de um monopólio da empresa Braskem S/A, e a matéria prima importada sofre com a variação cambial e entrada e saída de incentivos portuários.

A empresa surgiu a partir do sonho do proprietário Estefane Topanotti Teixeira, na época era representante comercial de uma concorrente, onde atendia o mercado regional com volumes menores do que a empresa representada permitia e do que podia oferecer. Com isso, o mesmo iniciou as compras das primeiras máquinas de corte e costura possibilitando a entrada no mercado regional.

A partir dos primeiros anos, a empresa já excedeu os limites fiscais de faturamento para o enquadramento no Simples Nacional tendo então que modificar seu sistema tributário para o Lucro Presumido o que também possibilitava a realizar as vendas nas empresas de maior porte, devido ao aproveitamento total dos impostos.

Na época a empresa trabalhava apenas com a produção de sacarias de rafia, iniciando então nos anos seguintes a produção de big bags. No entanto continuava como confeccionistas, comprando os tecidos para então realizar a produção dos big bags e sacarias.

Devido a uma pressão no mercado exercida pela entrada das empresas fabricantes de tecido (verticalizadas) no cliente final a competitividade ficou abalada. Para a sobrevivência da empresa no mercado seria necessário a busca de investimentos em seu parque fabril, através da aquisição de máquinas importadas da Índia para a extrusão de fios e tecelagem da rafia. Com estas medidas a empresa ganhou volume de mercado e competitividade.

Com isto, a empresa entrou de vez no mercado nacional focada principalmente no big bag, uma vez que a sacaria industrial vinha perdendo mercado para o big bag devido a automatização das indústrias e principalmente do Agronegócio e o seu principal consumidor, o fertilizante.

O crescimento em volumes trouxe também um aumento no faturamento considerável nos números da empresa, passando dos iniciais R\$ 4.200.000,00 anual para R\$ 84.000.000,00 por ano em menos de 5 anos. O número de funcionários passou dos 35 iniciais para os atuais 400 diretos e outros 350 em suas unidades terceirizadas.

A composição do capital é totalmente nacional, distribuída em 99% do proprietário principal e 1% de um sócio minoritário. Desta forma a gestão é familiar e centralizada, mas com um encaminhamento para um sistema profissional de governança corporativa.

A empresa conta também com empresas de Consultorias externas que contribuem para esta profissionalização da gestão dos negócios e *coaching* dos Gerentes e Diretores. Entretanto utiliza-se também de empresas de Auditorias Externas para dar credibilidade aos números apurados.

Atualmente o principal mercado consumidor de big bags são as empresas de fertilizantes, sugeridos dos números da Associação para a Difusão de Adubos (ASDA), principal órgão do setor, que preveem uma produção anual de 32 milhões de toneladas de Fertilizantes, sendo que deste volume 80% já utiliza o big bag. Este mercado vem crescendo a cada ano e decorrente da vocação agrícola do Brasil possibilita o planejamento para um crescimento ainda maior.

O primeiro contato com o mercado internacional foi aproximadamente há 5 anos, através da importação de matéria-prima (PP) principalmente da Ásia e do Oriente Médio quando chegou a primeira linha de extrusão, contando com um incentivo do Estado de Santa Catarina chamado Pró-emprego que proporcionava uma diferenciação no ICMS de entrada do produto. Este incentivo foi encerrado no ano seguinte o que causou a parada temporária das importações de matéria prima.

Em um segundo momento, a empresa teve que buscar novamente o mercado externo para a compra de tecidos de rafia vindos do Paraguai, já que devido ao crescimento acelerado, não era mais capaz de produzir todo o volume necessário de tecido. Com isto a solução mais adequada foi a importação via MERCOSUL, fugindo das sobretaxas de importação e com a logística mais viável.

Atualmente as importações correspondem a 25% do volume produzido internamente, sendo substituído por produção própria com a chegada de novos teares previsto para o final do ano. Porém o volume das importações pode manter-se dependendo da demanda do produto final e capacidade produtiva.

Em relação as exportações, essa medida faz parte de uma estratégia de crescimento sustentável, onde a empresa visa equilibrar suas vendas em caso de uma queda no mercado doméstico. Além disto, por estar situada no Sul do Brasil tem vantagens de logística em comparação a outras empresas do setor, ainda vale ressaltar a valorização do dólar frente ao Real o que tem viabilizado as negociações de preços e maior alcance de mercado.

O produto alvo das exportações são os big bags pelo fato do valor agregado que comporta o mesmo. Os países vizinhos integrantes do MERCOSUL

tem pouca oferta deste material e uma demanda considerável, dado a importância da agricultura em suas economias. Além da presença de empresas confeccionistas nestes mercados com altos custos e baixa competitividade, oferecendo uma grande oportunidade de negócios na área do Comercio Exterior.

Os principais mercados alvo são o Uruguai, Argentina e Paraguai devido à proximidade e também o índice de retorno nas prospecções feitas inicialmente. Porém o preço do produto fabricado pela Teixeira sofre uma forte concorrência dos fornecedores asiáticos que possuem vantagens competitivas como a ausência de leis trabalhistas, baixos custos de matéria-prima e mão de obra barata, possibilitando a praticarem preços inferiores aos big bags que são produzidos no Brasil, apesar da distância ser maior tornando a sua logística mais cara.

Dentro do planejamento estratégico da Teixeira Têxtil para a internacionalização, o objetivo inicial é destinar as exportações cerca de 5% de sua produção e faturamento total ao mercado externo, conquistando com isto um espaço entre os principais players do MERCOSUL. Esta projeção visa abrir o caminho para novos negócios viabilizando uma logística eficiente e abertura de novos parceiros a partir da presença física dos produtos nos mercados e futuras recomendações.

Diante das prospecções realizadas, não foi encontrada nenhuma grande barreira em relação à cultura dos países, devido à proximidade e a facilidade de acesso aos países e o fato da linguagem ser similar. De acordo com o entrevistado *“temos uma grande receptividade em visita a estes países, pois o povo latino tem um apreço muito grande a cultura brasileira em seus mais variados aspectos e isto causa uma certa facilidade nas abordagens de negócios”*.

Em relação a divulgação da marca no mercado externo, a empresa vem se colocando através da participação em feiras internacionais para entender as demandas de cada mercado alvo. Além das tendências locais no ramo de embalagens e logística bem como associações locais e legislação vigentes em cada país.

Um fator que deve ser levado em consideração é a demanda doméstica, o que faz com que a empresa busque com uma certa cautela a expansão para outros mercados, tendo conhecimento do seu potencial no mercado doméstico, uma demanda excessiva para o mercado externo, poderia causar um impacto na sua posição nacional, devido a destinação deste volume as exportações.

De acordo com o entrevistado, quando se tem a oferta de produtos tomada pelo mercado doméstico, existe uma certa acomodação e contrariedade da empresa em investir em novos mercados, uma vez que os custos são maiores e muitas vezes as margens de lucro menores, o que deve ser levado em conta neste caso é a estratégia a longo prazo em detrimento de uma visão mais imediatista do negócio.

Porém, quando se tem oscilação no mercado de atuação, sobra de produção e previsão de crescimento é interessante avaliar a questão das exportações, sobretudo a inserção no mercado externo possibilita a tornar a marca mais competitiva dentre os mercados.

Para ser consolidada a inserção internacional, acrescenta o entrevistado, a empresa antes deve obter conhecimento, preparação, planejamento estratégico de produtos e recursos para que esteja realmente preparado para as ameaças do ambiente internacional, tais como concorrentes, mercado, adequação de produto e legislação.

Inicialmente, a empresa busca o mercado externo através de exportações diretas e em parceria com representantes de vendas locais para uma inserção superficial no mercado, uma vez colocados existe a possibilidade da implantação de plantas produtivas para regionalizar a produção e o atendimento aos clientes.

Em contatos iniciais com empresários destes países percebeu-se a grande receptividade para *joint venture* ou mesmo investimentos diretos, inclusive com a captação de recursos públicos e incentivos dos governos destes países, com isenção de impostos e ajuda de custos básicos.

Estes projetos fazem parte de um planejamento a longo prazo pois para a definição da instalação da indústria em um destes países seria necessário um período de maturação maior em cada um destes mercados. A partir daí todo o projeto seria modelado para atender um planejamento estratégico.

De acordo com a análise do entrevistado para finalizar o estudo de caso, o mesmo sugere algumas indicações para as empresas que buscam a internacionalização:

- a) Análise da economia do país alvo no curto, médio e longo prazo;
- b) Análise da estabilidade política do país para evitar investimentos em áreas com problemas de governo;

- c) Estudo do mercado consumidor e principais concorrentes;
- d) Estudo dos produtos utilizados nos países e sua legislação;
- e) Buscar uma entidade de avaliação de crédito para evitar perdas por inadimplência;
- f) Verificar as empresas de transportes internacionais, despachantes aduaneiros e os agentes locais se necessários;
- g) Conhecer as formas de pagamentos e recebimentos, bem como o sistema financeiro local.

As ferramentas citadas acima pelo entrevistado, segundo ele é de extrema importância para ambientação da empresa no comércio internacional.

4.2.1 Histórico empresarial no mercado nacional

De acordo com as informações obtidas em relação ao histórico empresarial da empresa do setor têxtil, a mesma atua no mercado nacional há mais de 15 anos, como uma empresa transformadora em tecidos de rafia, com o objetivo de segmentar os seguintes produtos: Sacarias e Big Bags. Entretanto sua linha de produção se destaca no mercado com qualidade e preços diferenciados de seus concorrentes.

A empresa possui hoje uma estrutura de médio porte, sendo composta pelo capital inteiramente nacional, distribuída em dois sócios familiares, no entanto formada por uma gestão familiar e centralizada. Porém a governança corporativa possui um direcionamento constituído por um sistema profissionalizado de cujos profissionais que não possuem característica familiar.

Atualmente o principal mercado que gera maior lucro para a empresa no segmento de big bag é o Fertilizante, aonde a Teixeira Têxtil possui todo o domínio centralizado do fornecimento. Contudo o mercado do agronegócio vem se destacando cada vez mais no país brasileiro, se tornando o maior fator positivo para as empresas do segmento têxtil, aonde se encontra o maior consumidor de embalagens de rafia.

4.2.2 Estratégias para a inserção no mercado internacional

A segunda fase é constituída para analisar as estratégias que a empresa do setor têxtil detectou para o processo de entrada no mercado internacional. Diante dos resultados obtidos durante a pesquisa, o primeiro contato com o mercado externo foi através da importação, em primeiro momento foram por meio de matéria prima importada e em segundo momento a necessidade foi através da importação dos tecidos de ráfia.

A inserção das empresas no mercado internacional, ocorre diante das atividades realizadas nestes mercados. De forma que a importação é sempre a primeira ação que determina este processo de internacionalização das empresas neste segmento (NOSE JUNIOR, 2005).

Para a economia mundial a importação é tão relevante e necessária quanto à exportação, de maneira que abre espaço para o consumidor adquirir produtos e serviços com preços menores e qualidade diferenciadas de outros mercados (KEEDI, 2004).

Atualmente a empresa representa 25% dos tecidos importados em relação ao volume produzido internamente, sendo considerável 100 toneladas de tecidos importados do Paraguai. A empresa importa por meio do MERCOSUL, para obter isenção das sobretaxas que possuem na importação.

As importações atualmente são feitas indiretamente, a negociação em si acontece de forma direta entre o exportador e o importador, porém o processo do material chegar até o cliente final é realizado através de uma Trading localizada em Criciúma/SC, o objetivo de fazer desta forma é a isenção do ICMS que essas companhias oferecem.

De acordo com Garcia (2004) as importações via *trading* são de formas indiretas, destaca-se como uma organização similar a empresa comercial exportadora, de forma que a companhia não realiza produção apenas comercializa. As *tradings companies* são consideradas como empresas que realizam a intermediação do comércio entre as organizações de diferentes países com recursos próprios (PACCHIEGA, 2012).

De início a empresa do segmento têxtil realizou uma projeção de 5% do seu volume e faturamento a ser destinado ao mercado externo, tendo como objetivo

esses números apenas para abrir um espaço no país alvo, com o intuito de obter novos caminhos e negociações futuras com a presença do produto físico no mercado.

O objetivo de a empresa buscar pelas exportações é obter um crescimento sustentável, para obtenção de um equilíbrio nas suas vendas se ocorrer uma queda no mercado doméstico. O produto-alvo das exportações são os big bags, devido ao valor agregado no produto e os principais mercado para realizar as exportações são o Uruguai, Argentina e Paraguai pelo motivo da proximidade e do índice de retorno nas prospecções realizadas.

4.2.3 Posicionamento no mercado internacional

A terceira fase de acordo com o quadro 14 tem como objetivo analisar as estratégias que a empresa do setor têxtil deve obter para garantir uma posição no mercado internacional.

Conforme a informação fornecida durante a entrevista foi possível identificar que a organização têxtil tem como objetivo iniciar as suas exportações através dos países que se compõem no MERCOSUL, um dos motivos se caracterizou como a logística, por ser um indicador positivo pela empresa estar localizada no Sul do país.

De acordo com Ricardo Martins (2011) diretor da Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP):

Começar pelo MERCOSUL. É muito mais fácil que a gente comece a trabalhar com a Argentina, com o Uruguai e com o Paraguai do que com países da Europa e dos Estados Unidos. Isso facilita muito, em primeiro lugar aceitação de produtos produzidos por essas pequenas indústrias, aceitação do Brasil como fornecedor disso, a não ocorrência de barreiras tarifárias com os nossos produtos. Lembrando que a maioria dos produtos tem a alíquota zero (MARTINS, 2011).

A empresa também optou por realizar as prospecções pelos países do MERCOSUL, pelo fato da proximidade, da cultura dos países e da linguagem ser similar. O entrevistado indagou que nas prospecções realizadas tiveram uma grande receptividade pelo apreço que os países reconhecem da cultura brasileira.

De acordo com Keedi (2008) as empresas que pretendem ingressar no mercado externo, deparam com as dificuldades relacionadas ao idioma, aumento dos custos logísticos e a cultura predominante no país-alvo.

Contudo a empresa do setor têxtil localizada no Sul de Santa Catarina, sofre grandes pressões da concorrência asiática em relação ao preço aplicado do big bag no exterior, pois eles possuem enormes vantagens em relação ao baixo custo de matéria prima e mão de obra barata, sendo que a sua logística se torna muito mais inviável em comparação a nossa.

De acordo com Naisbitt (2000) a China se concentra no país economicamente dominador em relação às indústrias têxteis mundialmente, devido a sua tecnologia ser mais elevada em termos de desenvolvimento, comanda as maiores marcas globais e está se tornando no maior player em formas de design.

O design chinês tornar-se-á um dos melhores do mundo e haverá forte integração da moda, da arte e do design como uma tendência sem retorno. A fotografia será, inequivocamente, um player principal na revolução visual, na qual assistiremos também à democratização dos museus. Os anos 80 e 90 foram caracterizados por mudanças descontínuas. Depois do processo evolucionário de transformar as descobertas revolucionárias dos últimos 25 anos, estamos agora a absorvê-las e a vivê-las e, portanto, não existirá a 'próxima grande coisa', [...] vivemos numa era de evolução e não de revolução (NAISBITT, 2000, p. 04).

No entanto a indústria têxtil indiana vem se destacando e ganhando confiança no mercado internacional, fazendo com que o mercado chinês entre em recessão e caindo como líder internacional no segmento têxtil. Causando aumento no preço da matéria prima e diminuindo as margens de lucro dos exportadores na China, com esses resultados muitas das encomendas foram direcionadas ao mercado Indiano (LUDOVICO, 2002; IEMI, 2008).

Inicialmente a empresa busca o futuro posicionamento no mercado internacional em meio a vendas diretas e também através dos representantes comerciais que se encontram no país-alvo que já trabalham com embalagens de rafia, sendo assim já possuem um conhecimento necessário para concretizar uma futura parceria. Entretanto a empresa obtém de um diferencial como já mencionado acima que é a proximidade nos países, sendo a logística favorável apesar do preço não ser competitivo.

A empresa busca pelo seu reconhecimento da marca mundialmente através de participação nas feiras internacionais e pesquisas de tendências no

segmento de embalagens de rafia para inovar seus produtos no mercado externo e interno.

Quanto aos produtos como foram mencionados será o big bag a ser exportado que também é comercializado no mercado doméstico, o entrevistado ressalta que se for necessário fazer adaptações no produto para ser realizada a venda, a empresa está disposta a mudança.

Segundo Lopez e Gama (2005) para ser realizado um excelente processo de inserção internacional, é necessário que as organizações estejam dispostas para modificar sua linha de produto conforme as exigências solicitadas dos clientes, diante dos índices básicos, determinam-se a produtividade, a qualidade e o mais necessário a satisfação gerada em torno do cliente.

A empresa do setor têxtil, diante do contexto ainda está em busca de obter uma posição no mercado externo, estudando todas as possibilidades que são viáveis para concretizar esse projeto com o maior grau de sucesso que a mesma pode efetuar.

4.2.4 Estratégias para permanência no mercado internacional

A quarta fase, sendo então a última de todas apresentada no quadro 14, é direcionada as estratégias que a empresa do setor têxtil deve ter para permanecer no mercado internacional, como os planos futuros desenvolvidos.

De início o objetivo foi analisar qual a estratégia que é atuante para as empresas que utilizam no seu processo de inserção internacional, de modo geral a mais determinante de todas as empresas foi identificada as exportações.

Diante de todas as estratégias de inserção internacional, de forma como licenciamentos, joint ventures, franquias e investimento diretos, as exportações são destacadas pelo fraco investimento, por ser de fácil acesso de entrada e saída no mercado externo (RIBEIRO, 2006; DIAS, 2007; LIMA; CARVALHO 2010; ZEN, 2012).

De maneira que as exportações sejam destacadas como o método mais simples de entrada no mercado externo, a mesma pode determinar para as empresas situações interessantes, ou seja, se a partir de adquirem experiência e

conhecimento em relação ao mercado externo, os riscos e perdas financeiras podem ser diminuídos (MELLO, 2010).

Durante a entrevista ao identificar as oportunidades de exportação que as prospecções realizadas pela equipe da empresa ofereceram, se destacou a exportação direta e por meio de representantes comerciais localizados no país alvo, tendo em vista já um conhecimento na área de embalagens de rafia.

De acordo com os autores Lima e Carvalho (2010) as exportações diretas são realizadas através de um departamento de exportação implantado internamente na empresa, constituindo gerentes e profissionais da área de exportação.

Os autores Lima e Carvalho (2010) ainda acrescentam que é possível realizar as exportações diretas através vendedores ou representantes que atuam no mercado externo com o objetivo de representar a empresa, realizando negócios diretamente com os importadores e buscando novos mercados no exterior.

O entrevistado afirma que a empresa teve uma grande receptividade através dos empresários locais para uma suposta Joint Venture ou mesmo investimentos diretos, tendo inclusive a captação de recursos público e incentivos fiscais originados do governo do país.

De acordo com Punnet e Shenkar (2002) a Joint Venture é definida como uma ação corporativa de negócios, constituídas por duas ou mais empresas que são separadas para iniciarem então um negócio próprio, ou seja independente.

Ainda assim a empresa possui empresários promissores com um projeto interessantíssimo de implantar plantas industriais nos mercados externos, com o objetivo de regionaliza a sua produção e o melhoramento no atendimento aos clientes, sendo um projeto de longo prazo, pois para a realização seria necessário a maturação de cada um destes mercados.

Finalizando, a empresa ainda não possui um grau de envolvimento com o mercado externo, a não ser as importações. Mas, possuem grandes projetos a serem realizados e estudos para iniciar as suas exportações no mundo globalizado.

4.2 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS

Para uma melhor análise dos processos adotados pela empresa do setor têxtil, localizada no sul de Santa Catarina, para a inserção no mercado internacional,

foi adaptado as informações no Quadro 15 para sintetizar os principais indicadores na pesquisa de estudo de caso realizado pela acadêmica pesquisadora.

Quadro 15 – Síntese geral dos resultados do estudo de caso Teixeira Têxtil.

TEIXEIRA TEXTIL IND. E COM. DE TECIDOS E SACARIAS DE RÁFIA
HISTORICO EMPRESARIAL
Fundação: 2001 Cidade: Criciúma/SC Porte: Médio Nº De Funcionários: 380 diretos e 350 indiretos Unidades Fabris: cinco (5) Unidades terceirizadas: Oito (8) Capital: Nacional – divido por dois sócios Gestão: Familiar e profissionalizada Linha de Produtos: Tecidos e embalagens de rafia
INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL
Modo de ingresso: Importação Início das Importações: 2010 Meio: Importação indireta, via trading Volumes atuais de Importações: 100 toneladas de tecidos de rafia Volumes destinados as exportações: 5% da produção Faturamento projetado as exportações: R\$350.000,00/ Mês. Produtos previstos para exportação: Big Bag Importados: Tecidos e matéria-prima
O POSICIONAMENTO NO MERCADO INTERNACIONAL
Foco: Mercosul Estratégia: Vendas diretas e através de representantes locais. Oportunidades: Sustentabilidade das vendas Ameaças: Competidores asiáticos com menor custo Diferencial: Logística favorável e proximidade comercial Divulgação: participação em feiras e visitas a possíveis clientes e parceiros Preços: não são competitivos
PERMANENCIA NO MERCADO INTERNACIONAL
Estratégia: Exportação Forma: Direta, Joint Venture ou Investimento Direto Recursos: Representantes externos, departamento de comércio exterior e adaptação do produto Projetos: Instalação de uma unidade produtiva e comercial no mercado estrangeiro

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONCLUSÃO

O processo de internacionalização de uma organização é definido no momento em que a empresa determina realizar suas funções em outros países. Essa decisão acontece quando a empresa tem o objetivo de buscar novos negócios em mercados internacionais, para o aumento de suas vendas, o crescimento da organização e em relação a sua concorrência principalmente no mercado doméstico e um faturamento a mais em seus lucros.

O mercado externo, algumas vezes, é percebido como uma solução aos problemas encontrados no mercado interno. Algumas organizações adaptam à exportação ou a importação neste conceito. Outras organizações mais inteligentes reconhecem o mercado externo como uma maneira de obter-se de novos benefícios e conhecimentos apesar das dificuldades e ameaças que podem existir.

Com o envolvimento no mercado externo as empresas podem adquirir novas experiências e benefícios, como ampliar seus negócios, gerar maior lucratividade, criar uma nova linha de produto ou inovar os existentes, aquisição de tecnologia e máquinas e crescimento empresarial. Isso tudo a empresa antes deve determinar um planejamento estratégico e estrutura para realizar uma entrada no mercado-alvo com sucesso.

Entretanto, para as organizações que pretendem ingressar no mercado externo obter sucesso no seu processo de internacionalização, devem avaliar a sua capacidade para exportar, e se estão prontos para atender às exigências que os consumidores externos praticam, dos quais são considerados mais seletivos devido a sua cultura, linguagem e gostos serem divergente em relação ao mercado doméstico.

Além disto, as empresas que buscam comercializar seus produtos em outros mercados que não sejam do seu país, devem buscar informações e conhecimento sobre o mercado externo que tem por objetivo realizar a comercialização dos seus produtos, para evitar transtornos futuros.

No processo de inserção internacional as organizações devem desenvolver um planejamento estratégico antes da entrada no mercado-alvo, levando em consideração os objetivos que a empresa pretende alcançar, e a sua capacidade e os seus recursos.

Entretanto, o fato de atuar em outros mercados, leva em consideração o aumento da capacidade de sobrevivência em relação às dificuldades que são encontradas atualmente no mercado doméstico e também no mercado externo.

Dentre as estratégias que a internacionalização determina para a entrada no mercado externo, são destacadas tais como licenciamento, *Joint Venture*, exportação direta e indireta, investimentos diretos e franquias. No entanto em meio a essas estratégias a organização que busca por novos mercados, deve avaliar os seus recursos e pretensões para desenvolver a sua inserção.

O presente estudo teve como objetivo identificar as etapas vinculadas à estratégia e competitividade para a inserção internacional de uma empresa do setor têxtil do Sul de Santa Catarina.

Desta forma, a fundamentação teórica foi desenvolvida de acordo com os autores pesquisadores com o conhecimento nas áreas de comércio exterior, do setor têxtil, da globalização e principalmente do assunto relacionado a internacionalização e suas estratégias.

Para estruturar o presente estudo, foi realizada uma pesquisa de estudo de caso, junto ao gerente comercial da empresa Teixeira Têxtil, com o objetivo de coletar as informações e os dados necessários para ser concretizado o estudo.

As informações e os dados foram adquiridos através de uma entrevista com um roteiro semiestruturado com questões referentes aos assuntos apresentados. A empresa é do segmento têxtil e atualmente só teve contato com o mercado externo através das importações e encontra-se em estudos e projetos para iniciar as suas exportações.

Com relação aos resultados obtidos durante a pesquisa, foram levantados alguns objetivos específicos, o primeiro objetivo alcançado no estudo de caso foi apresentar o histórico empresarial da empresa do setor têxtil localizada no Sul de Santa Catarina no mercado nacional, definindo que a empresa se localiza na cidade de Forquilha, sendo composta por capital nacional, distribuída em dois sócios familiares comportando uma gestão familiar com encaminhamento profissional não compactando familiares.

Atualmente a empresa se destaca como porte médio, constituída por 400 funcionários diretos e 350 indiretos. A sua linha de produção é direcionada aos

tecidos e embalagens de ráfias, de maneira que o big bag centraliza mais o faturamento da empresa.

Na segunda fase da pesquisa o objetivo específico a buscar é destacar a posição da empresa no mercado internacional. De forma que nos dados obtidos, o primeiro contato com o mercado externo foi através das importações pelo fato da necessidade de matéria prima importada por meio de um incentivo do Estado de Santa Catarina que proporcionava uma diferenciação no ICMS na entrada do produto no mercado brasileiro, sendo cortado o incentivo no ano seguinte as importações de matéria prima acabaram.

Porém, a empresa teve que buscar novamente pelas importações, mas com outro propósito, sendo este compra de tecidos para capacitar a sua produção, devido à crescente demanda que o mercado proporcionou a procura de big bags e a produção interna não tinha capacidade de suprir todos os pedidos. Atualmente as importações correspondem a 25% do volume produzido internamente.

A empresa do segmento têxtil prevê para início das suas exportações 5% da sua produção e faturamento somente para abrir um espaço no mercado externo e futuramente alavancar novos negócios.

Os produtos que a empresa pretende comercializar no mercado externo é o big bag, o mesmo que gira a lucratividade da empresa no mercado doméstico, de acordo com as prospecções realizadas e as amostras recebidas pelos possíveis clientes estrangeiro é necessário fazer adaptações nos tamanhos como larguras e comprimentos e em algumas composições que formam o big bag.

De acordo com as pesquisas realizadas pela empresa que pretendem ingressar no mercado externo, o mesmo determinou que as primeiras exportações devem ser realizadas com alguns países que compõem o MERCOSUL, sendo eles o Paraguai, Uruguai e Argentina devido à proximidade e o índice de retorno que deram nas prospecções.

O terceiro objetivo específico que foi levantado para o desenvolvimento do estudo de caso foi apresentar a busca por uma posição no mercado internacional, desta forma através do MERCOSUL, pela logística ser favorável e a cultura do país ser similar e não dificultar a negociação por falta de acordo.

A empresa busca por divulgar seus produtos através de feiras internacionais para ter conhecimento e experiência no momento em que atender

diversos mercados externos. Além de buscar por tendência no seu segmento para adaptar melhor o seu produto no mercado-alvo.

No que difere dos seus concorrentes com vantagens competitivas é a qualidade do seu produto e a logística favorável por ser localizada no Sul de Santa Catarina. Sendo assim a negociação pode ser realizada pessoalmente pela proximidade e fica de fácil acesso enviar os seus produtos para uma suposta análise e aprovação. Porém o que implica na negociação é o fator mais relevante para muitas organizações o preço, de forma que a China e a Índia estão mais conceituadas por obter custos menores no momento de produção.

Contudo o entrevistado apresentou uma certa segurança para que a exportação seja realizada, com o aumento do dólar em frente ao real é possível melhorar os preços e concretizar uma futura venda.

O quarto objetivo específico da pesquisa de estudo de caso são as estratégias que a empresa do setor têxtil deve utilizar para concretizar a permanência no mercado externo, onde o entrevistado determina que a única forma para que isso seja concretizado, seja por meio das exportações.

Dos resultados obtidos nas prospecções as estratégias mais determinantes foram as exportações diretas, por meio de representantes comerciais localizados no país-alvo, Joint Venture e investimentos diretos.

A empresa obtém de um projeto significativo para a sua permanência no mercado externo que seria implantar unidades fabris nos mais variados mercados externos, para poder atingir os mesmos recursos que a China e a Índia provem, assim consegue se tornar mais competitivo em relação a esses concorrentes.

Contudo este projeto está sendo analisado com cautela, pelo fato da empresa ter o mercado interno dominado e não esteja com tanta necessidade de buscar outros mercados externos em relação à falta de demanda, mais por vontade de aumentar suas vendas e crescimento empresarial está aprimorando e consolidando um período de maturidade para cada mercado-alvo.

A pesquisadora busca destacar alguns indicadores que a mesma acredita em ser importante para a empresa do setor têxtil localizada no Sul de Santa Catarina para ingressar no mercado externo com sucesso.

- a) Desenvolver um planejamento estratégico e buscar conhecimento em relação aos incentivos que pode obter-se em uma negociação com os países do MERCOSUL;
- b) Buscar avaliar custos que supostamente possa ser diminuído na produção do big bag, onde consiga ajustar o preço para que a venda seja consolidada sem prejuízos;
- c) Implantar unidades produtivas em países que possuem alta demanda em relação aos produtos;
- d) Participar de palestras em relação as áreas de comércio exterior, com profissionais da área para obter melhor conhecimento nas estratégias de entrada no mercado externo;
- e) Pesquisar sobre outros mix de produtos da área de rafia para adquirir conhecimento no qual está tendo mais demanda e inovar sua linha de produção a fim de conquistar novos mercados;
- f) Buscar novas parcerias, seja de comercialização ou de investimento, com o objetivo de evitar riscos que possam surgir durante o processo de internacionalização;
- g) Analisar as oportunidades de uma suposta *Joint Venture*, caso os empresários demonstrarem interesse, pois pode ser uma grande oportunidade para a empresa dar um salto no mercado globalizado.

De acordo com o tema e a pesquisa de estudo de caso, conclui se que o processo de internacionalização, as estratégias para a entrada no mercado externo sejam de variadas formas, geralmente estão envolvidos no processo de recursos, ameaças, oportunidades, ações, capacidade, critérios técnicos, objetivo e a necessidade da empresa.

O processo de internacionalização é realizado de acordo com a gestão da empresa e o objetivo a ser alcançado, de maneira que cada empresa sabe de seu potencial e qual estratégia deve ser utilizada que possibilite a sua entrada no mercado externo.

À medida em que o seu grau de envolvimento no mercado externo aumenta, ou seja, seu grau de internacionalização as organizações adquirem mais conhecimento, experiência e principalmente responsabilidade com os seus

consumidores, tornando-se mais eficiente provendo da necessidade de desenvolver novos recursos para se tornar eficaz.

Portanto, o setor têxtil da região do Sul de Santa Catarina é caracterizado como uma área de grande probabilidade de crescimento, na área de comércio exterior esse segmento é dono de um futuro promissor, pelo fato de seu consumidor maior das áreas do agronegócio onde está bem conceituado na maioria dos países, principalmente no mercado brasileiro.

Para que o tema continue em discussão, sugere-se que estudos futuros sejam realizados abordando os seguintes assuntos:

- a) Identificar o impacto do mercado chinês junto ao setor têxtil exportador de Santa Catarina e do Brasil;
- b) Apresentar as estratégias de internacionalização das empresas exportadoras brasileiras perante o mercado indiano (influyente na qualidade do tecido mundialmente);
- c) Os aspectos culturais que influenciam nas negociações internacionais das empresas brasileiras com o mercado indiano.

E finalizando o presente estudo monográfico, vale ressaltar que é de grande importância para a acadêmica pesquisadora, principalmente por realizar na área de comércio exterior que é onde pretende atuar futuramente, assim aproveitou da pesquisa para obter mais conhecimento e experiência na área e pela pesquisa ser realizada onde trabalha atualmente, assim pode contribuir com a pesquisa para maiores esclarecimentos nos projetos de exportações que estão sendo desenvolvidos pela equipe Teixeira Têxtil.

REFERENCIAS

ABIT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. BNDES: a cadeia têxtil e de confecções – uma visão de futuro. Apresentação realizada no BNDES, Rio de Janeiro, nov. 2007.

ALICE/WEB 2009. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/consulta>. Acesso em: 20/04/2015.

ALMEIDA, C. M. P. R. Modelos de gestão estratégica de cadeias de organizações: um estudo exploratório. São Paulo: FEA USP, 463f, 2007. Tese. (Doutorado em Administração). PósGraduação em Administração de Empresas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2007.

Amatucci. Teorias de Negócios Internacionais e Economias Brasileira – de 1850 a 2007. In: Amatucci (org). Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 2009. Parte I.

ANDERSEN, O. On the internalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.

ANDERSSON, U.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm. *Management International Review*, vol. 37, n. 2, p. 67-84, 1997.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174p.

ANTERO, S. A. Articulação de políticas públicas a partir dos fóruns de competitividade setoriais: a experiência recente da cadeia produtiva têxtil e de confecções. 2006. *Revista de Administração Pública*. v. 40, n.1, Rio de Janeiro, jan./fev. 2006. ISSN 0034-7612, versão impressa.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia das Ciências: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ARDIM, R. O setor têxtil e de confecção pós DOHA. ABIT - área internacional. Brasília, 25 de agosto de 2008. Disponível em: <
http://www.abit.org.br/apresentacao_brasilia/brasilia_area_internacional.ppt>.
 Acesso em: 18/04/2015.

AULAKH, Preet, KOTABE, Massaki. An assessment of theoretical and methodological development in international marketing: 1980-1990. *Journal of International Marketing*, 1(2), p.5-28, 1993.

AXELSSON, B; JOHANSON, J. Foreign market entry: the textbook vs. the network view. In: AXELSSON, B; EASTON, G. (Ed) *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatísticas Aplicada a Ciências Sociais**. 5 ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2002. 340p.

BARBOSA, R. A. Estratégias da competitividade. 2003. Disponível em:
<http://www.tec.abinee.org.br/2003/arquivos/s11.pdf>. Acesso em: 10/04/2015.

BNDES, 1995. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt. Acesso em: 20/04/2015.

BORINI, Felipe Mendes; COELHO, Fernanda Peixoto; RIBEIRO, Fernanda Cecilia; PROENÇA, Eduardo de Rezende. O Prisma da Internacionalização. Seminários em administração FEA – UPS. Disponível em
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Comercio%20exterior/COMEX07-%20%20prisma%20da%20internacionalização.pdf> Acesso em 24/04/2015.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. The future of the multinational enterprise. London: The Macmillan Press, 1976.

CANABRAVA, A. P. O desenvolvimento da cultura do algodão na Província de São Paulo (1861-1875). São Paulo: Indústria Gráfica Siqueira, 1951.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. *Marketing International*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CHUDNOVSKY, D. La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas. CEIPOS/Montevideo; mimeo, 1990.

CIGNACCO, Bruno Roque. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009. 306 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

CRICK, D; SPENCE, M. The internationalization of 'high performing' UK high-tech SME's: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, v. 20, p. 1-19, 2004.

DALMORO, Marlon. Empreendedorismo internacional: Internacionalização com uma atividade empreendedora. Centro Universitário Univates. Disponível em: www.inovates.com.br/admin/files/artigo/artigo_enead_empri.pdf . Acesso em 24/04/2015.

DIAS, Manuela Cristina da Costa Ferreira. **A internacionalização e os fatores de competitividade**: o caso Adira. Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais-Especialização em Marketing. Universidade do Porto, 2007. 188 p.

DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar (Org.). *Comércio exterior: teoria e gestão*. São Paulo: Atlas, 2007. 404 p.

DIB, L. A; CARNEIRO, J. M. T.. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização das Empresas. In: XXX EnANPAD, 2006, Salvador. Anais do XXX Encontro Nacional da ANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.

Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul. 2010. 135 p.

DOWBOR, Ladislau. **A nova economia internacional**: uma perspectiva brasileira. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19/1, p.1-31. 1988.

ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W. *Consumer behavior*, New York: Holt, Reinehart & Winston, 1992.

EXPORT MANAGER BUSINESS SCHOOL. *Estratégias de Internacionalização*. Disponível em: www.exportmanager.com.br. Acesso em: 20/04/2015.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; KRESS, Hans Ulrich Roland. **Consórcios de Exportação**: uma alternativa para a inserção de Micro, Pequenas e Medias empresas Catarinenses de Apicultura no Mercado Externo. Área Temática: globalização e internacionalização de empresas – Universidade do Extremo sul Catarinense, Criciúma, 2009.

FIESC. Federação das Indústrias de Santa Catarina. **INDÚSTRIA TÊXTIL E DO VESTUÁRIO DE SC Artigo publicado em 2014. Disponível em:** http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/textil-e-vestuario. **Acessado no dia 20/04/2015**

FORD, D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, v. 14, n. 5-6, p. 339-353, 1980.

GASQUES, J. G.; CONCEIÇÃO, J. C. P. R. Transformações da agricultura e políticas públicas. Brasília: IPEA, 2002.

GAUTHIER, B. **Investigação social** - Da problemática à colheita de dados. 3 ed. Loures: Lusociência, 2003.

Goode WJ, Hatt PK. Métodos em pesquisa social. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional;1969: p 422.

GORINI, A. P. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

GORINI, A. P.; SIQUEIRA, S. Tecelagem e malharia. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2002.

GOULART, Linda, ARRUDA, Carlos A., BRASIL, Haroldo V. A Evolução na Dinâmica de Internacionalização. Revista Brasileira de Comércio Exterior, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, Out/Nov/Dez, 1994.

HAGUENAUER, L. Competitividade, conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. TD IEI/UFRJ. Texto para discussão nº. 211; Rio de Janeiro: UFRJ, 1989.

HEMAIS, Carlos A. (Org.). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1. 272 p.

HILAL, A; HEMAIS, C. A. Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

HILAL, A; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: Evidências empíricas em empresas brasileiras. Revista de Administração Contemporânea, v.7, n.1, p.109- 124, 2003.

IEMI - INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL LTDA, 2008. Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira. V. 8, nº 8, ago. 2008. São Paulo.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of the internationalization. International Marketing Review. p. 11-24, 1997.

JOHANSON, J; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N; VAHLNE, J. E. Strategies in global competition. London: Croom Helm, 1988.

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

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

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. Princípios de marketing global. São Paulo: Saraiva, 1999.

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

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 6. ed. São Paulo: Elsevier, 2003. 251 p.

KOVACS; Erica Piros; MORAES; Walter Fernando Araújo de; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. Redefinindo conceitos: uma ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **Revista de Gestão USP, São Paulo: v. 14, n. especial, p. 17 – 29, 2007.**

LEERSNYDER, J.M. Marketing international. Paris: Dalloz, 1982.

LIMA, Gustavo Barbieri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. **Globalização e internacionalização de empresas**: a experiência do grupo Ouro fino agronegócio. In: XIII SEME AD SEMINARIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 2010, São Paulo. **Anais...**São Paulo: ISSN 2177-3866. Setembro 2010. p. 5-9.

LIMA, Gustavo Barbieri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. **Globalização e internacionalização de empresas**: a experiência do grupo Ouro fino agronegócio. In: XIII SEME AD SEMINARIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 2010, São Paulo. **Anais.** São Paulo: ISSN 2177-3866. Setembro 2010. p. 5-9.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comercio exterior competitivo**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005. 466 p

LORGA, Susana Costa e Silva. Internacionalização e Redes de Empresas. Lisboa: Verbo, 2003.

LOUREIRO, F. SANTOS, S. Internacionalização de empresas brasileiras. Revista de Administração, São Paulo v. 26, p. 23-34, jan./ mar. 1991.

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

LUDOVICO, Nelson. **Exportação**: você esta preparado? São Paulo: editora STS, 2008. 168 p.

LYNCH, R. P. Alianças de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas, como planejar, negociar e gerenciar parcerias estratégicas. Tradução de Cecília C. Bartalotti. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINS, Ricardo. Diretor de Comércio exterior da Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP) **Pequenas empresas buscam exportação para expandir negócios**. 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2011/05/pequenas-empresas-buscam-exportacao-para-expandir-negocios.html> . Acessado em 25/04/2015

MASSUDA, E. M. Transformações recentes da indústria têxtil brasileira (1992-1999). Acta Scientiarum. Maringá, v. 24, n. 1, p. 243-251, 2002.

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

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior. 2003. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571> >. Acessado em: 10/04/2015.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. Strategic Management Journal, v. 13, p. 98-118, 1992.

MELO, Germana Tavares de. **A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas**: um estudo de caso na Weg S.A.

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

MINTZBERG, H; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, v. 6. p. 257-272, 1985.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

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

MUNIZ, S. Investimento recente, capacitação tecnológica e competitividade. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v14n3/9777.pdf>. Acesso em: 10/04/2015.

NAISBITT, J. Megatrends 2000. Disponível em: http://www.cup.pt/CUP/Redacao/2006/10/Amaioriadascosaspermanececonstante.htm?cs_ca tegory=artigo semp. Acesso em: 05/04/2015.

NASSER, R. A. A OMC e os países em desenvolvimento. São Paulo: Ed. Aduaneiras. 2003.

NASSIF, L. 2003. Disponível em: <http://colunistas.ig.com.br/luisnassif/>. Acesso em: 10/04/2015.

NICKELS, William G., WOOD, Marian Burk. **Marketing: relationships, quality, value**. New York, Worth Publishers, 1997.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. Marketing internacional: uma estratégia empresarial. São Paulo: Thomson, 2005. 323 p.

OHMAE, Kenichi. Managing in a bordless world. *Harvard Business Review*, p. 152-161, May/June, 1989a.

OLIVEIRA, M. H. BNDES: informe setorial. Rio de Janeiro, n. 3, Mar. 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/bs3inves.pdf>. Acesso em: 02/03/2015.

OSLAND, Gregory E., TAYLOR, Charles R. ZOU, Shaoming. Selecting International Modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 2001, vol. 19, no 3, pg. 153.

PEREIRA, A. J. P.; ARAÚJO, G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório sobre as características do sistema de controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas - estudo de caso PETROFLEX. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXX, 2006, Atibaia, São Paulo. Anais... Atibaia: EnANPAD, 2006, CDROM.

PEREIRA, A. J. P.; ARAÚJO, G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório sobre as características do sistema de controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas - estudo de caso PETROFLEX. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXX, 2006, Atibaia, São Paulo. Anais... Atibaia: EnANPAD, 2006, CDROM.

PIERONI, J. P.; STRACHMAN, E. As reestruturações produtivas e tecnológicas do setor de bens de capital brasileiro depois da abertura comercial: um estudo sobre o segmento fornecedor de máquinas para a indústria têxtil. Relatório Parcial de Atividades, 2005. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências e Letras. Departamento de Economia.

PINHEIRO, A. C.; MOREIRA, M. M. O perfil dos exportadores brasileiros de manufaturados nos anos 90: quais as implicações da política? Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

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

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

PIPKIN, Alex. *Marketing International: Uma abordagem estratégica.* São Paulo: Aduaneiras, 2003.

PLA-BARBER, J.; ESCRIBÁ-ESTEVE, A. Accelerated internationalization: evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, vol. 23. nr. 3, 206, pp.25-278, 2004. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm. Acesso em: 25/04/2015.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M.: *The competitive advantage of nations*. The Free Press, New York, 1990.

POSSAS, M. L. *Concorrência, inovação e complexos industriais: algumas questões conceituais*. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, v.8, n.1/3, p. 78-97, jan./dez. 1999.

PROCHNIK, V. *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia têxtil e confecções*. Campinas: Unicamp, IE e MDIC, dezembro de 2002. Disponível em: . Acesso em: 30/04/2015.

PUNNET, B.J.; SHENKAR, O. *International joint ventures*. In: *Handbook for international management research*. Cambridge, MA: Blackwell, 1996, p. 429-452.

RATTI, Bruno. **Comercio Internacional e Câmbio**. 9 ed. São Paulo: Lex Editora, 2006. 496 p.

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

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

ROOT, Franklin. *Entry strategies for international markets*. Massachusetts: DC Heath and Company, 1987.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000. 139 p.

SANTOS, M. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SEBRAE. **Internacionalização: Importância da exportação para o equilíbrio da empresa**. 2012. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/customizado/internacionalizacao-da-micro-e-pequena-empresa/conheca-o-projeto/como-exportar/integra_bia/ident_unico/13583>
Acessado em: 15/04/2015.

SCHUMPETER, J. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Internacionalização: Importância da exportação para o equilíbrio da**

SHARMA, D. D; BLOMSTERMO, A. *The internationalization process of Born Globals: a network view*. *International Business Review*, n. 12, p. 739-753, 2003.

- SMITH, A. D; ZEITHAML, C. The intervening hand: contemporary international expansion of the regional bell operating companies. *Journal of Management Inquiry*, v. 8, n. 1, p. 34-64, 1999.
- SPENCE, M. International strategy formation in small Canadian hightechnology companies a case study approach. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, p. 277-296, 2003.
- STEIN, S. J. *Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil, 1850-1950*. Rio de Janeiro: Campus, 1979.
- TEIXEIRA, Ana Paula Leite; et al. **Processo de internacionalização das empresas do setor de revestimentos cerâmicos**. *Revista Jovens Pesquisadores*: v. 7, n. 1 (12), jan/jul. 2010.
- TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. *International Marketing*. Orlando: The Dryden Press, 1997.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- VERMULM, R; ERBER, F. Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. *Cadeia: bens de capital*. Campinas: Unicamp, IE e MDIC, dezembro de 2002.
- WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. *International Marketing Review*: v.19, n.4, p.342-347, 2002.
- YIN, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.
- ZEN; Aurora Carneiro. **O processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da vinícola Casa da Valduga**. *Internext – Revista Eletrônica de negócios internacionais da ESPM, São Paulo*: v.7, n.1, p. 123 – 148, jan/jun. 2012 – ISSN 1890-4865.

APÊNDICE

APÊDICE A - ENTREVISTA – INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

1. HISTÓRICO EMPRESARIAL – MERCADO NACIONAL

1. Como surgiu a organização?
2. Qual o porte da empresa e número de colaboradores?
3. Qual a composição do capital?
4. Qual a forma de administração?
- 5- Qual o Market Share da empresa no setor?

2. ESTRATÉGIAS DE INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL

1. Como a empresa ingressou no mercado externo?
2. Qual a previsão da participação das exportações no faturamento?
3. Qual a previsão da participação do volume de produção destinado ao mercado externo?
4. Quais os produtos exportados e importados pela empresa?
5. Quais os mercados de atuação internacional (exportação e importação)?

3. POSICIONAMENTO NO MERCADO INTERNACIONAL

1. Há quanto tempo à empresa atua no mercado internacional?
2. Os preços dos produtos são competitivos no mercado internacional?
3. Existe investimento na divulgação dos produtos no mercado externo?
4. Quais as dificuldades enfrentadas no mercado internacional?
5. Qual o diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes?
6. O mercado externo tornou a marca da empresa mais competitiva?

4. ESTRATÉGIAS PARA PERMANÊNCIA NO MERCADO INTERNACIONAL

1. Quais os recursos utilizados no processo de internacionalização?

2. Dentre as estratégias de internacionalização (licenciamento, franquias, joint ventures, investimento direto, dentre outras) quais a empresa pratica ou pretende praticar?
3. Quais os projetos de expansão internacional?
4. Qual sugestão você daria para uma empresa que pretende ingressar no mercado internacional?