

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO AO COMÉRCIO EXTERIOR**

GUILHERME BOMBANA DA CRUZ

**OS DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS**

CRICIÚMA

2015

GUILHERME BOMBANA DA CRUZ

**OS DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS**

Monografia apresentada ao curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com habilitação em Comércio Exterior.

Orientadora: Prof^a. Izabel Regina De Souza.

CRICIÚMA

2015

GUILHERME BOMBANA DA CRUZ

**OS DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração, do Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, Maio de 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. Izabel Regina De Souza - Orientadora - UNESC

Prof. Julio Cesar De Farias Zilli - Especialista - UNESC

Prof. Luciane de Carvalho Pereira - Mestre – UNESC

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a toda minha família, que sempre esteve presente dando-me incentivo para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Aos professores do curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior da UNESC, em especial minha orientadora Prof^a. Izabel Regina De Souza, pelas horas de dedicação para a conclusão deste trabalho.

Aos que fizeram parte desta caminhada, amigos, colegas, fica minha gratidão pelos bons momentos compartilhados, os levarei para sempre em meu coração.

RESUMO

CRUZ, Guilherme Bombana Da. **Os desafios para a internacionalização de empresas brasileiras**. 2015. Monografia do Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma.

O presente estudo tem como objetivo descrever os desafios, que as empresas brasileiras enfrentam no processo de internacionalização, o conhecimento de alguns movimentos iniciais e o sucesso alcançado por algumas empresas que ingressaram no mercado externo despertaram serão apresentados neste trabalho sobre o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Para atingir os objetivos propostos neste trabalho buscou-se como embasamento teórico uma pesquisa também denominada como pesquisa bibliográfica, com base em material já publicado, constituído sobretudo de artigos científicos e livros. Neste trabalho serão analisados as principais características dos modelos de internacionalização, os desafios enfrentados durante o processo, os incentivos que as empresas recebem. Com a análise dos dados apresentados nos artigos científicos que foram base para este estudo, percebeu-se que os desafios são muitos, portanto para que uma empresa de porte nacional consiga espaço no mercado mundial, ela deve ter consciência da importância do planejamento estratégico, gestão das atividades e investimentos necessários para que o crescimento seja contínuo e que os esforços sejam coerentes com os resultados almejados e os conquistados. A influência da rede de relacionamentos da empresa em processo de internacionalização também foi um dos fatores mais apontados para facilitar a entrada das empresas no mercado exterior.

Palavras-chave: Globalização; Internacionalização; Modelos de internacionalização.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Operações de F&A por região/país do comprador	23
Quadro 2: Novos projetos de investimentos de empresas brasileiras no exterior – 2004-2009	24
Quadro 3: Grau de internacionalização das 20 maiores multinacionais brasileiras – 2006-2008	25
Quadro 4: Índice de internacionalização das empresas brasileiras – 2008.....	26
Quadro 5: Proposição do Modelo de Uppsala.....	29
Quadro 6: Os Estágios do Processo de Internacionalização	31
Quadro 7: Quadro de revisão	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 GLOBALIZAÇÃO.....	11
2.2 COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	14
2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	20
2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS.....	22
2.4.1 Características da Internacionalização das Empresas Brasileiras	25
2.4.2 Estratégias de Internacionalização das Empresas Brasileiras	27
2.5 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	28
2.5.1 A Escola De Uppsala	28
2.5.2 Teoria Dos Custos De Transação	30
2.5.3 Inovação (Inovation-Related Model), Ou I-Model	31
2.5.4 Modelo Quadri-Dimensional	32
2.5.5 Networks	33
2.5.6 Empreendedorismo Internacional	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 POPULAÇÃO-ALVO	36
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	36
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	37
4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	38
4.2 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	45
CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas tem acontecido em diferentes setores e das mais diferentes formas. Conforme os autores Rocha *et al* (2004), os países como Estados Unidos, Alemanha, Japão, Suécia, e outros mais desenvolvidos, comprovam progressos qualitativas e quantitativas em relação a internacionalização das empresas, estas empresas apresentam diariamente envolvimento rápido e crescente com o mercado exterior. Mesmo tendo diversas dificuldades, as empresas originárias destes países em desenvolvimento também têm confirmado a capacidade de competição em mercados globais.

No Brasil, a internacionalização das empresas tem acontecido de forma mais morosa e tardia (ROCHA *et al*, 2004). Mesmo com essa morosidade certas empresas brasileiras passam por grandes transformações e experiências expressivas com relação ao mercado internacional, especialmente após a abertura econômica que ocorreu na década de 90.

Diante destas constatações globais o presente trabalho tem como principal objetivo descrever os desafios que as empresas brasileiras enfrentam para se internacionalizar.

Dessa forma, serão vistas as principais características dos modelos de internacionalização, vantagens e desvantagens em tornar-se uma empresa internacionalizada.

No decorrer desse trabalho tem-se no primeiro capítulo, o tema, problema, objetivos gerais e específicos bem como a justifica da pesquisa.

A pesquisa torna-se oportuna e relevante em função do levantamento bibliográfico que apresenta várias experiências do mercado mundial em relação à internacionalização de empresas.

Na sequência relata-se os procedimentos metodológicos da pesquisa, onde estão inseridos a caracterização da pesquisa, delimitação do universo da pesquisa, população e as técnicas de coleta de dados.

Com todos os dados pesquisados e relatados, realizaram-se a análise geral da pesquisa, em seguida serão mostrados as considerações finais desta pesquisa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A realidade econômica do Brasil principalmente nesta última década fez com que muitas empresas buscassem outros mercados de atuação. Após a abertura econômica na década de 90, determinadas empresas tiveram um crescimento acelerado, isto decorrente das medidas que favorecem às negociações internacionais (KUME, 1996).

O que se percebe é que os desafios são muitos, portanto para que uma empresa de porte nacional consiga espaço no mercado mundial, é preciso ter consciência da importância do planejamento estratégico, gestão das atividades e investimentos necessários para que o crescimento seja contínuo e os esforços sejam coerentes com os resultados almejados e os conquistados.

Investir no mercado internacional, principalmente no ramo de importações possibilita a criação de um leque de oportunidades. Dentre as possibilidades, as mais visíveis são: a ampliação do número de fornecedores oferecendo qualidade, garantia, tecnologia de ponta, custos baixos, preço de venda competitivo, alto desempenho, *performance* e assim por diante.

Porém ressalta-se a necessidade de levar em conta os processos burocráticos, os custos com transporte e logística dos produtos comprados e a descentralização dos mercados local e regional, abrindo oportunidades para empresas multinacionais crescerem mantendo as riquezas conquistadas no país de origem, o que pode causar uma baixa na economia interna.

Diante de tais circunstâncias, surge a seguinte situação problema: quais os desafios no processo de internacionalização de uma empresa brasileira?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Descrever os desafios que as empresas brasileiras enfrentam para se internacionalizar.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o processo de internacionalização das empresas brasileiras;
- b) Definir as principais características dos modelos de internacionalização;
- c) Conhecer os desafios do processo de internacionalização das empresas brasileiras.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa torna-se oportuna e relevante em função do levantamento bibliográfico na qual serão apresentadas várias experiências do mercado mundial em relação à internacionalização de empresas.

Percebe-se que existem vários órgãos governamentais que procuram facilitar este processo com programas de incentivo seja em plataformas montadas entre países vizinhos, seja a nível mundial.

Também é de suma importância este projeto por apresentar sucintamente o processo burocrático, as taxas envolvidas e as etapas necessárias para realizar a internacionalização.

A viabilidade deste estudo se dá pelo vasto referencial teórico, que neste trabalho conta com mais de dez autores atuais que cruzam informações e criam um panorama diversificado de vantagens, desvantagens e desafios gerados pelo processo de comercialização internacional.

O momento da pesquisa é oportuno, pois apesar do termo globalização ser um termo com mais de dez anos de uso, muitas empresas nacionais não buscam sua internacionalização por pensarem que isto é um crescimento que condiz com empresas grandes.

Sendo assim torna-se importante a análise de todo o processo burocrático, que uma empresa desse ramo irá enfrentar para poder se tornar mais competitiva no mercado interno, tendo em vista a importação de produtos com preços mais competitivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que este estudo tenha cunho científico, conta com o referencial bibliográfico dos principais autores especialistas em internacionalização, globalização e comércio exterior.

Os principais autores são: Cignacco (2009), Bortotto (2007), Vazquez (2007), Mariotto (2007), Lanzana (2006), Barral (2006), Morini (2006), Nosé Junior (2005), Gonçalves (2005), Cherem (2004), Cortiñas Lopez (2002), entre outros.

Os principais temas que serão abordados envolvem o conceito, significado e histórico da globalização, assim como os acordos regionais que competem ao comércio internacional.

Também foi abordado sobre a internacionalização das empresas brasileiras e como funciona o processo de importação de produtos, citando os órgãos de apoio e os processos burocráticos que envolvem o tema.

2.1 GLOBALIZAÇÃO

Neste item serão apresentados além do conceito, alguns tipos, processos e estratégias de impacto que a globalização traz para o cenário internacional. Em tempos de uma sociedade global as vantagens competitivas na importação de produtos e peças ultrapassam barreiras trazendo consigo alta tecnologia e *performance* a preços diferenciados para um público exigente.

De acordo com Cignacco (2009), a globalização historicamente pode ser dividida em três etapas. A mercantilista, compreendendo o período de 1450 até 1850. A segunda cita a era industrial, que teve início no século XIX e término em 1950. E por fim a etapa que teve início em 1950 e se estende até hoje.

Bortotto (2007) afirma que, que mesmo o conceito de globalização se transformando nos últimos anos, sendo empregado em diversos contextos, o acontecimento que descreve iniciou no século XVI com a expansão da economia europeia para regiões da América, Ásia e África. Hoje, a globalização tem sido empregada com mais assiduidade indicando a existência de uma densa interdependência, no que diz respeito a economia entre os países.

Para Mariotto (2007) globalização representa as diversas transformações políticas, econômicas e culturais que o mundo vem sofrendo, estas ligadas ao crescimento das relações de interdependência entre os países.

Acrescenta Nosé Junior (2005), mesmo após várias transformações, a globalização ainda desperta interesses incoerentes e discussões intrigantes. Completa o autor dizendo que “significa uma tendência de uniformização ou padronização em quase todos os setores [...]” (p. 17).

Sendo um pouco mais específico, Cherem (2004) afirma que, a globalização pode ser vista sendo representada pelo espírito capitalista, porém não pode ser confundida no sentido em que resulta de tendências históricas impessoais, combinando com mecanismos de mercado e de poder, permitindo que os processos estruturais de dominação e de exploração, constantemente presentes em qualquer época e sociedade, sejam mobilizados em favor de possíveis forças políticas e sociais, que deles obtém “vantagens”, no contrário outros grupos sociais ficam provisoriamente em “desvantagens”.

A mesma autora completa que a globalização se faz presente, em primeiramente, mediante as relações financeiras e de comércio que os países cultivam entre si, porém é pelo setor produtivo que ela é capaz de impactar de forma mais decisiva o perfil e a estrutura própria das economias nacionais (CHEREM, 2004).

Por meio destes conceitos, percebe-se que o movimento da globalização está em constante desenvolvimento, nada ainda está concretizado ou específico. O que se percebe, é que as forças políticas, econômicas e sociais influenciam seja no desenvolvimento regional quanto no desenvolvimento internacional o que permite outras vantagens para quem possa usufruir desta possibilidade, porém ressalta que da mesma forma que traz vantagens, pode preocupar os que estão despreparados para estas mudanças comerciais (CHEREM, 2004).

Antes uma empresa concorria com o vizinho de rua ou de cidade, hoje os orientais estão dentro das organizações dos orientais através da internet com entregas programadas e matéria-prima de alta qualidade e tecnologia, proporcionando maiores desafios ao setor regional e amplo desdobre ao aprimoramento de novas estratégias (CHEREM, 2004).

De acordo com Bortotto (2007), no âmbito econômico cada vez mais se constitui de novas estruturas, estas entrelaçadas a fim de tornar os países

interdependentes. Integram de forma fundamental corporações transnacionais e organizações multilaterais, entre elas cita-se: a Organização Mundial do Comércio (OMC), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (Bird).

Mesmo gerando abertura para novos negócios e ampliando as possibilidades de crescimento de mercado, é importante ressaltar que o mercado regional muitas vezes é afetado por diferentes barreiras tarifárias e não-tarifárias que põem em risco o desenvolvimento sem a globalização de forma adequada e atrativa para o público local (CIGNACCO, 2009).

2.1.1 Vantagens e Desvantagens

Segundo o autor, vários são os aspectos que devem ser lavados em consideração na discussão sobre vantagens e desvantagens da globalização, entre eles, os principais são:

a) Reformulação dos espaços competitivos internacionais; b) Aumento do número de viagens; c) Reformulação da função dos Estados nacionais; d) Relevância dos movimentos financeiros globais; e) Desenvolvimento de uma sociedade global; f) Relação entre globalização e vantagens comparativas nacionais; g) Geração de cadeias transnacionais de valor; h) Vinculação da globalização e cultura – conjunção do global e do local; i) Entre outras questões globais (CIGNACCO, 2009).

Lanzana (2006) afirma que para a globalização de mercados, é preciso que forças poderosas comandem esse processo. De um lado, têm-se as forças políticas de governo com abertura econômica, por outro lado, as forças independentes sendo comandadas pelo progresso tecnológico, particularmente cita-se as áreas de transporte e comunicações.

Em contrapartida, os países em desenvolvimento fazem parceria entre si, principalmente os países vizinhos com o intuito de favorecer o crescimento regional e fortalecer a sociedade local (CIGNACCO, 2009).

Para Cignacco (2009), o regionalismo induz uma intenção dentro do fenômeno da globalização, esta incide na acomodação de mercados regionais. Ainda conforme o autor, tais mercados são apoiados conforme acordos alcançados entre países envolvidos, definidos como tratados ou protocolos. Entre estes acordos formam-se sistemas integradores abertos ou fechados (dentro do que é permitido ou

não pela inclusão de membros adicionais os que inicialmente constituíram o bloco comercial) (CIGNACCO, 2007).

O desenvolvimento do regionalismo depende da definição de algum modelo de integração para o desenvolvimento de vínculos e alcance da magnitude dos objetivos almejados (CIGNACCO, 2007).

Dentre eles destaca-se: a) Área ou zona de preferência tarifária; b) Zona de livre comércio; c) União aduaneira; d) Mercado comum; e) União econômica, e a; f) Confederação ou integração total (CIGNACCO, 2007).

Para tanto existem vários acordos regionais com foco no mercado mundial e entre os principais blocos comerciais estão: a) Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta); b) Associação Latino-Americana de Integração (Aladi); c) Mercado Comum do Sul (Mercosul); d) União Europeia; e) Tratado das Américas ou Área de Livre Comércio das Américas (Alca); f) Outros mercados: Asean, Caricom, Conselho de Cooperação do Golfo, Comunidade econômica dos Estados da África Ocidental, Sistema Andino de Integração, entre outros (CIGNACCO, 2007).

Todas as estratégias adotadas para a formação de um mercado regional trazem consequências.

Para Cignacco (2007) as principais são: a) Aumento do comércio intrazona; b) Aumento do investimento externo e renovação tecnológica; c) Melhorias na situação do consumo intrazona; d) Melhorias nas relações políticas entre os países envolvidos; e) Definição de normativas e padrões regionais; f) Negociação de outros acordos do bloco; g) Proliferação de estratégias empresariais panregionais; h) Recolocação de certas indústrias; h) Formação de alianças estratégias intra-regionais; i) Outros efeitos: situação das relações comerciais com países da extrazona, baixa nos custos de transação, moeda comum, entre outros.

Conforme descrito nos parágrafos anteriores sobre globalização, muitos cuidados devem ser tomados e muitas características devem ser levadas em conta na opção pelo mercado regional e o internacional, portanto a seguir podem ser observados mais detalhes sobre o comércio internacional, em relação às estratégias adotadas, recursos, políticas de impacto entre outros.

2.2 COMÉRCIO INTERNACIONAL

A seguir pretende-se descrever como uma empresa que visa a internacionalização deve agir entre os relacionamentos fora das fronteiras, discutindo as vantagens, desvantagens e a cautela necessária para a realização desta ação. Também contemplam os aspectos do comércio internacional, as diferenças regionais que incluem: política, economia, finanças, tecnologias e tipos de negócios a serem realizados.

São abordados os recursos necessários para tal crescimento, juntamente com as ações do Governo Federal, os programas de incentivo a ampliação e as teorias tradicionais, clássicas, neoclássicas e novas teorias que facilitam o entendimento do mercado e seus desafios.

Sobre relações internacionais, comércio exterior e desenvolvimento econômico, Morini, Simões e Dainez (2006, p.13) trazem que: “o impulso sem precedentes do desenvolvimento tecnológico e da economia mundial eliminou significativamente as fronteiras políticas, sociais, culturais e econômicas que circundavam as relações internacionais”.

A organização do homem em sociedade historicamente demonstra na união das formas coletivas de pensar, dos costumes, das formas do governo, dos meios do governo, da forma como a natureza e o espaço físico são explorados de forma racional, da forma como os negócios são articulados, da forma como a ciência e outras atividades são desenvolvidas no coletivo. Diversas formas de relacionamento se estabeleceram entre a sociedade, indo além do limite das próprias fronteiras, dessa forma, são considerados internacionais os fluxos que ultrapassam as fronteiras dos Estados, envolvendo sujeitos públicos ou privados, individuais ou coletivos, ambos de natureza política, econômica, social, cultural ou militar (MORINI, SIMÕES, DAINEZ, 2006).

Complementando a afirmação acima, Nosé Junior (2005) afirma que, atualmente, não há probabilidade de existir em um mundo globalizado numa sociedade moderna e pluralista, uma economia que se mantenha fechada, sem se relacionar com outros países, sem a possibilidade de troca de mercadorias, bens, serviços, informações, cultura, etc.

Nosé Junior (2005) afirma que todas estas vantagens possibilitadas através do comércio internacional devem ser cautelosas, pois cada mercado pode ter determinados comportamentos específicos e diferentes. Apesar de ser semelhante o comportamento humano de forma geral “[...] é necessária grande

atenção para as muitas peculiaridades de cada povo ou região” (NOZÉ JUNIOR, 2005, p. 146).

Neste aspecto, Kotler (*apud* NOZÉ JUNIOR, 2005), considerado o pai do *marketing*, afirma que existe um conjunto principal contendo as sete principais diferenças nos tipos de mercado, sendo que cada mercado pode entender, identificar e analisar as variáveis mais instáveis e imprevisíveis que compõem o consumidor descrevendo as tão importantes peculiaridades destacadas pelos autores citados anteriormente.

Kotler (*apud* NOZÉ JUNIOR, 2005, p. 147) recomenda responder aos sete aspectos sobre o comércio internacional:

1. Quem constitui o mercado? Ocupantes;
2. O que o mercado compra? Objetos;
3. Porque o mercado compra? Objetivos;
4. Quem decide ou participa da compra? Organizações;
5. Como o mercado compra? Operações;
6. Quando o mercado compra? Ocasões;
7. Onde o mercado compra? *Outlets* (pontos-de-venda).

Depois de descritos os aspectos acima, de acordo com Kotler (*apud* NOZÉ JUNIOR, 2005) deve-se captar, analisar e avaliar as diferenças na seguinte proporção e sequência: a) Cultura; b) Subcultura; c) Classe Social; d) Grupos de referência; e) Família; f) Papéis e posições sociais; g) Idade e estágio do ciclo de vida; h) Ocupação; i) Condições econômico-financeiras; j) Estilo de vida; l) Personalidade e autoconceito; m) Motivação; n) Percepção; o) Aprendizagem; p) Crenças; q) Atitudes.

Cignacco (2009) destaca entre os aspectos mais importantes: a economia, área financeira e tecnológica; cultural; política e legal.

Para Barral (2006) é imprescindível questionar os efeitos do comércio internacional avaliando três posturas intelectuais sobre o desenvolvimento: 1) Num extremo, estão os *freetraders* que sempre avistam uma conexão positiva. 2) No extremo oposto, estão os pessimistas. 3) E a parte seguinte se dedicará a afrontar o comércio estas variáveis.

Nozé Junior (2005) complementa dizendo que é preciso identificar necessidades e desejos do consumidor, conforme os atributos peculiares que cada mercado ou, país, nos oferece.

Ainda nesta abordagem, Mariotto (2007) expõe os tipos fundamentais de negócio internacionais e as distintas formas de operação, que incluem: a importação e exportação, licenciamento, franquia, contrato de gestão, *join venture*, investimento direto e investimento de carteira.

Para Gonçalves (2005), os atributos considerados referem-se ao padrão de comércio (composição das exportações e importações), preços, volume, origem e destino. Esses aspectos são o núcleo central na análise do comércio internacional.

Para o autor outros aspectos importantes para a importação inclui a política comercial com tarifas e medidas não tarifárias, assim como a expansão da economia local através da geração de empregos, desenvolvimento tecnológico e exportação de produtos primários (GONÇALVES, 2005).

Mas para tanto é importante frisar que para a construção de uma relação internacional entre comércio e desenvolvimento. Para Barral (2006), é preciso observar antes de tudo que os modelos apresentados na maioria das vezes ignoram certas variáveis em virtude das preferências ideológicas ou políticas. Um modelo analítico que se propõe analisar esta afinidade não deve esquecer que variáveis imprescindíveis serão ao menos: a) o momento histórico do país avaliado e do cenário internacional; b) a localização geográfica; c) a extensão do país em questão e a disposição produtiva autônoma de recursos indispensáveis ao desenvolvimento econômico; d) a dimensão e equilíbrio do mercado consumidor, implica probabilidades de ganhos de escala; e) a infra-estrutura e a adaptabilidade ao comércio internacional; f) a estrutura institucional e as despesas para o funcionamento da ordem econômica como um todo e para a concorrência do país; g) os interesses políticos inclusos no comércio.

Seguindo estes parâmetros podem-se criar estratégias sólidas para a participação no comércio internacional de forma segura.

Agregando a estes valores, Cortiñas Lopez (2002) afirma que, o governo oferecerá condições indispensáveis à iniciativa privada de acréscimo e materialização do comércio em esfera mundial, através de sistemas e processos compatíveis com os interesses do mercado no momento atual, aproveitando-se de mecanismos e instrumentos que apoiam tanto as áreas administrativas, física/tributária, de financiamento, cambial/monetária, de promoção, de infra-estrutura e de logística.

Portanto o desafio das empresas que pretendem participar do comércio internacional parte de estudo, concentração de esforços nos países de maior retorno estratégico e na busca por condições disponibilizadas pelo governo. Deve contar com os aspectos regionais, nacionais, internacionais assim como as ações do Governo Federal.

Para exemplificar as ações do Governo Federal, Cortiñas Lopez (2002) demonstra alguns programas oferecidos: a) Programa de Privatizações; b) Programa de Modernização Administrativa/Operacional (Sistema Integrado de Comércio Exterior – Siscomex); c) Programa de Defesa Comercial; d) Agência de Promoção de Exportações – Apex; e) *BrazilTradeNet*; f) Programa Novos Polos de Exportação – PNPE; g) Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP; h) Programa Brasileiro de Design; i) Programas de Apoio Creditício às Exportações (Proex; BNDES/Exim; e FGPC – Fundo de Garantia para a Promoção de Competitividade ou Fundo de Aval); j) Seguro de Crédito à Exportação (Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação); l) Núcleo de Informações de Comércio Exterior (Portal do Exportador); m) Plano Plurianual – PPA (Avança Brasil); n) Programa Rede de Agentes de Comércio Exterior (Cultura Exportadora).

Além dos programas oferecidos pelo governo federal, os pretendentes a participar do comércio internacional podem contar com: a) Câmara de Comércio Exterior – Camex; b) Secretaria do Comércio Exterior – Secex; c) Departamento de Operações de Comércio Exterior – Decex; d) Departamento de Defesa Comercial – Decom; e) Departamento de Negociações Internacionais – Deint; f) Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior – Depla; g) Secretaria da Receita Federal – SRF; h) Banco Central do Brasil – Bacen; i) Departamento de Promoção Comercial – DPR; j) Agência de Promoção de Exportações – Apex; l) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae; m) Banco do Brasil SA; n) Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT (CORTIÑAS LOPEZ, 2002, p. 163).

Assim, percebe-se que a busca por recursos para a inserção no comércio internacional é vasta. O apoio necessário para o desenvolvimento destas vantagens vai além do governo federal e dos programas oferecidos, passando pelas estratégias adotadas pela organização e o desempenho da gestão das ações necessárias.

Para Lanzana (2006, p. 4) “as teorias do comércio internacional procuram responder a perguntas da seguinte natureza”:

- a) Qual a vantagem de importar um produto que pode ser produzido domesticamente, gerando renda e emprego para a população do país?
- b) Que produtos o país vai exportar e quais irá importar?
- c) Como são determinados os preços de equilíbrio no mercado mundial?
- d) É possível todos os países se beneficiarem do comércio internacional?
- e) Quais são os impactos sobre a distribuição de renda decorrentes do comércio internacional? (LANZANA, 2006).

A primeira busca pelas respostas as questões apresentadas acima foram de David Ricardo no século XIX. Seu modelo serve como elemento central da moderna teoria do comércio internacional, também chamada de teoria clássica sobre vantagens comparativas. As vantagens comparativas servem para definir custo de oportunidade (LANZANA, 2006).

Para o autor, o país pode apresentar vantagem comparativa na produção de bens, se os custos de produção tal bem forem menores no país de origem comparado ao restante do mundo. O início destas vantagens comparativas antecipa que uma nação exportará os produtos com despesas significativamente menores e importará os produtos onde as despesas sejam maiores (LANZANA, 2006).

Outro modelo teórico fundamental para a compreensão do comércio internacional é a Teoria Neoclássica (LANZANA, 2006).

O modelo foi desenvolvido por dois economistas suecos, Eli Heckscher e Bertil Ohlin, porém sua formalização foi desenvolvida por Paul Samuelson. Enquanto o modelo clássico destacava a diferença entre a produção respectiva da mão-de-obra entre os países esclarecer as vantagens comparativas [...], já o modelo neoclássico destaca como centro da explicação para a existência do comércio internacional a diferença real de fundos (capital e trabalho) entre os países e a diferença no uso desses fatores produtivos entre as indústrias do país (LANZANA, 2006).

Depois de desenvolvidas as teorias clássica e neoclássica, novas teorias continuaram a ser desenvolvidas. Uma das novas teorias do comércio internacional foi desenvolvida por um economista sueco chamado *Staffan Burenstam Linder*. Segundo o percussor o mercado entre países ricos vinha num crescente em relação ao comércio entre países ricos e países em desenvolvimento. Esta teoria vinha de encontro às teorias tradicionais que previam um comércio semelhante entre países sem distinção entre economias como era visto anteriormente (LANZANA, 2006).

Outra teoria surgiu através de Raimond Vernon, chamada teoria do ciclo de vida do produto baseada no progresso tecnológico (LANZANA, 2006). Assim como estas teorias, outras tantas surgiram da evolução e da necessidade de novos modelos de gestão e estratégia para as empresas que visam o mercado internacional e a internacionalização como poderá ser visto a seguir.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

As empresas que buscam o comércio exterior normalmente iniciam o processo de forma gradativa, através de pequenos negócios internacionais até a instalação produtiva em outros países, caracterizando-se como multinacional (MARIOTTO, 2007).

Conforme Mariotto (2007), as operações internacionais de uma empresa limitam-se entre acordos comerciais por um tempo indefinido. Constantemente, as importações e exportações são os primeiros passos da empresa num processo crescente de desenvolvimento entre os mercados estrangeiros. A partir do momento que a empresa faz o primeiro investimento direto em instalações produtivas no exterior, a mesma se tornará uma empresa multinacional (EMN). O processo pode crescer de forma que o estabelecimento de subsidiárias ocorra em vários países. A esse processo de inclusão da empresa em operações internacionais denomina-se “internacionalização”.

Da mesma forma Cortiñas Lopez (2002) afirma que, ao acender-se para o exterior, a empresa precisa desenvolver uma nova cultura, aprimorando os procedimentos administrativos e organizacionais. Em contra partida, a diversificação de mercados, inevitável ao desenvolvimento do processo exportador conduz ao aprimoramento de estratégias mercadológicas, a absorção de técnicas produtivas novas de novas técnicas de comercialização e à utilização de planos de *marketing* mais elaborados. Os fatores citados colaboram para a competitividade da empresa tanto no plano internacional como no mercado interno. Ressalta-se a preocupação diária com a adaptação do produto conforme o que pede o mercado consumidor, induzindo a empresa uma mudança de atitudes que possibilitem um salto qualitativo, e reflexos positivos no desempenho entre o mercado interno (CORTIÑAS LOPEZ, 2002).

Portanto, o comércio internacional faz com que as empresas cresçam e se desenvolvam, tornando-se mais qualificadas até mesmo no cenário nacional, pois o processo de internacionalização requer constante aprimoramento na gestão estratégica.

Os blocos econômicos se fortificam a cada dia, por sua vez, as distâncias comerciais acabam diminuindo significativamente. Dessa forma, é imprescindível pensar na internacionalização de uma empresa como única forma de sobrevivência em distintos (NOZÉ JUNIOR, 2005).

“Internacionalizar-se é dar uma nova dimensão para a empresa, é essencial ganhar experiência para vencer a guerra da competitividade” (NOZÉ JUNIOR, 2005, p. 145).

De acordo com Nozé Junior (2005) existe uma lista de vantagens que as empresas que resolverem se internacionalizar podem adquirir: a) Diversificação de mercados; b) Diversificação de riscos; c) Melhoria da qualidade; d) Adquirir tecnologia; e) Possibilidade de estar inteirado das tendências mundiais; f) Adquirir produtividade e competitividade; g) Implantação de marca internacional; h) Status nacional e internacional; i) Melhoria do *marketing*; j) Aumento do volume de vendas; k) Redução de custos fixos; l) Redução do custo marginal de produção; m) Redução de custos financeiros; n) Maior desenvolvimento de seus recursos humanos; o) Aumento do ciclo de vida dos produtos; p) Lucratividade; q) Melhoria da vantagem competitiva; r) Sobrevivência do mercado nacional (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Em suma, o processo de internacionalização pode ser burocrático e reter uma série de etapas até sua concretização, mas este processo é saudável para a organização, pois as vantagens são inúmeras além das citadas.

Para que uma organização consiga se estabilizar no mercado internacional deve criar um panorama com as variáveis envolvidas e realizar ações em um cenário com condições de segurança (CIGNACCO, 2009).

Para criar este cenário adequado o autor afirma que é necessário que o processo de tomada de decisão inclua as seguintes características:

- Racionalidade e coerência: apesar de existirem também decisões que pedem componentes intuitivos ou emocionais;
- Planejamento e previsão dos resultados trazidos pelo acesso aos mercados externos;
- Responsabilidade e compromisso;

- Criatividade (avaliação de alternativas não tradicionais) (CIGNACCO, 2009).

Cignacco (2009) ainda traz que estas decisões devem compreender decisões adicionais que podem ser estratégicas, políticas, táticas e operacionais. Como este estudo tem base na importação de produtos, depois de discutida a globalização, vantagens e desvantagens, também depois de levantados os primeiros passos para a internacionalização, a seguir poderá ser observado como funciona o processo de importação.

2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

O movimento de internacionalização ganhou visibilidade e estima a partir de 2004. A internacionalização por parte das empresas brasileiras melhorou os indicadores financeiros, essa mudança foi fator decisivo nos tipos de financiamento para apoiar o novo ciclo de internacionalização que estava começando. Um rendimento maior auxiliou nas melhores condições de autofinanciamento das empresas, impulsionando a própria disposição de incentivar para se reerguer financeira. Destaca-se o desempenho decisivo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) na concessão de empréstimos nas intervenções de capitalização das empresas, principalmente para possibilitar as operações de fusões e aquisições (F&A), o que admite estratégias de internacionalização mais intensas nas empresas brasileiras (HIRATUKA, SARTI, 2011).

A introdução externa de empresas brasileiras nos anos de 1980, fez com que se desacelerasse a demanda doméstica e o consentimento de estímulos fiscais e cambiais na origem de superávits comerciais, prevaleceu por meio do comércio internacional, centralizado em setores industriais tradicionais de menor valor agregado e capacidade tecnológica. Os investidores do Brasil no exterior sempre estiveram em uma circunstância um pouco elevada e foram agrupados em poucas empresas, divididas entre os setores de prestação de serviços, destaca-se a construção civil e setor financeiro e o de extração mineral e produção de *commodities* (HIRATUKA, SARTI, 2011).

Destaca-se que a ação de internacionalização envolveu muitas novas empresas e setores industriais e de prestações de serviços, com referente valor a

extensão regional (Mercosul e América Latina). Observa-se que as transformações nas motivações e estratégias de internacionalização, reduziram a dimensão defensiva de equilibrar a retração do mercado doméstico com a alta inclusão externa, tornando dessa forma, as ações estratégicas mais ativas no que diz respeito a exploração e reconhecimento das capacitações produtivas, comerciais ou mesmo financeiras. O progresso nas condições de rentabilidade, de financiamento e de capitalização das empresas se tornou decisiva na intensificação do processo de internacionalização produtiva (HIRATUKA, SARTI, 2011).

O quadro abaixo apresentado pelos autores Hiratuka e Sarti (2011), mostra outras informações que ratificam a importância da recente explosão de investimentos de empresas brasileiras no exterior, os dados apresentados mostram as fusões e aquisições em que tais empresas surgem como compradoras.

Quadro 1: Operações de F&A por região/país do comprador

Região/país	1996-2001		2002-2006	
	Valor	Participação relativa	Valor	Participação relativa
Mundo	3.567,3	100,0	2644,1	100,0
Países desenvolvidos	3.575,9	94,6	2321,9	87,8
Países em desenvolvimento	180,7	5,1	299,7	11,3
América latina e Caribe	51,0	1,4	80,9	3,1
Argentina	7,4	0,2	6,5	0,2
Brasil	12,2	0,3	37,8	1,4
Chile	6,9	0,2	2,6	0,1
Venezuela	2,7	0,1	0,1	0,0
México	11,5	0,3	18,8	0,7
Sul e Sudeste Asiático	98,8	2,8	129,4	4,9
China	3,5	0,1	24,0	0,9
Hong Kong	24,6	0,7	30,5	1,2
Coreia do Sul	7,2	0,2	2,5	0,1
Taiwan	2,8	0,1	2,2	0,1
Índia	4,6	0,1	9,9	0,4
Malásia	15,1	0,4	10,1	0,4
Cingapura	35,5	1,0	39,9	1,5
Países em transição	3,8	0,1	44,7	1,7
Rússia	1,2	0,0	20,1	0,8

Fonte: Hiratuka e Sarti (2011)

A quantidade de transações realizadas no exterior por empresas brasileiras ainda é pouco significativa se comparado ao número de projetos de empresas estrangeiras no Brasil, considera-se 274 operações contra 977 projetos, porém aumentou bastante entre o período 2004-2008. As empresas brasileiras alcançaram quase metade do total das operações alcançadas no exterior por

empresas latino-americanas em 2008. Mesmo assim, se compararmos com os demais países em desenvolvimento (3,8%) ou o total de operações no mundo (0,5%), a participação brasileira torna-se pouco irrelevante, conforme quadro 2 Hiratuka e Sarti (2011).

Quadro 2: Novos projetos de investimentos de empresas brasileiras no exterior – 2004-2009

IDE greenfield realizado no exterior	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Número de projetos realizados	40	34	39	64	97	16
Brasil/países em desenvolvimento	3,1	2,6	2,2	3,8	3,8	3,2
Brasil/América Latina e Caribe	25,3	42,0	31,0	29,0	47,3	27,6
Brasil/mundo	0,4	0,3	0,3	0,5	0,6	0,5
IDE greenfield recebido do exterior	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Número de projetos recebidos	261	170	149	152	245	51
Brasil/países em desenvolvimento	5,4	3,8	2,8	3,1	3,3	3,1
Brasil/América Latina e Caribe	32,3	30,4	25,9	19,4	22,2	20,2
Brasil/mundo	2,6	1,6	1,2	1,3	1,6	1,5

Fonte: Hiratuka e Sarti (2011)

O quadro acima apresenta mostra que o número de operações efetivadas no exterior por empresas brasileiras é bem pequeno comparado aos projetos de empresas estrangeiras no Brasil (274 contra 977), porém entre os anos 2004-2008 este número tem crescido muito. As empresas brasileiras foram responsáveis por pouco menos da metade do total de operações concretizadas no exterior por empresas latino-americanas em 2008. Agora se comparamos, os demais países em desenvolvimento (3,8%) ou o total de operações no mundo (0,5%), a participação brasileira ainda é bastante reservada.

A ampliação no investimento internacional e o aparecimento de empresas mais internacionalizadas não é um acontecimento ocorrido apenas no Brasil, isto vem acontecendo entre todos os países que estão em desenvolvimento é o que afirma Hiratuka e Sarti (2011). A participação brasileira nas negociações internacionais foi irrisória entre o período de 1990 e início dos anos 2000, foi

recentemente que essa participação acabou se sobressaindo mais, acompanhando a tendência dos países em desenvolvimento, no que diz respeito ao aumento na participação dos fluxos totais realizados (HIRATUKA, SARTI, 2011).

2.4.1 Características da internacionalização das empresas brasileiras

Conforme levantamento feito pela Fundação Dom Cabral (FDC, 2009), o grau de internacionalização das 20 maiores multinacionais brasileiras tem crescido de forma muito rápida, ascendente, analisando tanto os ativos quanto as vendas e, especialmente, os empregados no exterior.

Em 2008, as vendas dessas empresas alcançaram US\$ 290 bilhões, destes, 25,3% desse total no exterior. Atendendo o período 2006-2008, a ascensão das vendas internacionais foi de 94,8%, diante de 65,6% nas vendas totais (FDC, 2009).

Quadro 3: Grau de internacionalização das 20 maiores multinacionais brasileiras – 2006-2008

	2006	2007	2008	Varição 2006-2008
Vendas (US\$ bilhões)				
Totais	175,1	225,2	290,0	65,6
No exterior	37,7	54,4	72,4	94,8
Exterior/total	21,5	24,2	25,3	
Totais	365.908	452.178	517.048	41,3
No exterior	61.509	100.979	142.300	131,3
Exterior/total	16,8	22,3	27,5	
Ativos (US\$ bilhões)				
Totais	226,2	310,9	392,7	73,6
No exterior	59,7	77,5	108,6	82,0
Exterior/total	26,4	24,9	27,7	

Fonte: Fundação Dom Cabral (FDC, 2009).

Referente aos moldes regionais de destino dos investimentos, o conhecimento sobre as multinacionais brasileiras aponta, que o destino principal permanece sendo a América Latina, destacando os países do Mercosul. Pode-se afirmar que as proximidades geográficas e culturais, além do fato de existir um acordo regional, permitem que a ação de internacionalização de grande parte das

empresas iniciaram pelos países do bloco, em particular a Argentina (HIRATUKA, SARTI, 2011).

Cyrino, Tanure e Barcellos (2008), apresentaram um levantamento com 109 empresas, neste levantamento observa-se que 47% das empresas têm na América Latina seu primeiro mercado de entrada no próprio processo de internacionalização, para estas empresas, considerou-se à menor distância geográfica, cultural e em termos de desenvolvimento econômico.

A seguir apresenta-se a intenção de maior heterogeneidade de setores e empresas nas negociações de internacionalização conforme observada no estudo realizado pela SOBEET e pelo Valor Econômico (CYRINO, TANURE E BARCELLOS, 2008).

Quadro 4: Índice de internacionalização das empresas brasileiras – 2008

Empresa	Ranking	Índice de internacionalização
	2008	2008
JBS Friboi	1	68,4
Odebrecht	2	63,0
Gerdau (Grupo)	3	55,9
Metalfrio	4	49,6
Coteminas (Springs Global)	5	44,2
Ibope	6	42,5
Sabó	7	40,4
lochpe Maxion	8	39,0
Magnesita	9	38,3
Marfrig	10	34,3
AMBEV	11	30,1
Vale do Rio Doce	12	29,0
Artecola	13	27,7
Marcopolo	14	25,2
WEG	15	21,2
Gol	16	20,6
Embraer	17	20,2
Duratex	18	19,9
Itautec	19	18,5
Camargo Corrêa (Grupo)	20	17,7

Fonte: (CYRINO, TANURE E BARCELLOS, 2008).

Com a criação e a valorização dos ativos produtivos, tecnológicos e comerciais cresceu a habilidade competitiva das multinacionais brasileiras, especialmente em setores tradicionais como os de *commodities*, que ganharam a união das vantagens relacionadas à localização de novos mercados (CYRINO, TANURE E BARCELLOS, 2008).

O método de internacionalização produtiva para outros mercados, além de limitado em poucas e fortes empresas nacionais, diferencia-se na estratégia defensiva que busca equilibrar o mercado externo a retração ou a menor ação do mercado interno. O desempenho direto em mercados desconhecidos também consentia em certos casos aprimorar os entraves protecionistas às exportações brasileiras (CYRINO; TANURE; BARCELLOS, 2008).

2.4.2 Estratégias de internacionalização das empresas brasileiras

Entre as estratégias destaca-se como sendo as principais de internacionalização, as que são levadas à risca pelas empresas brasileiras. Conforme análise feita pelos autores Coutinho, Hiratuka e Sabbatini (2008) classifica-se estas táticas das multinacionais brasileiras nos próprios processos de internacionalização em três grupos:

* **Grupo 1**, tem-se uma estratégia mais agressiva que visa a expansão das operações por meio de F&A, onde os investimentos causados pela estratégia de busca ou reafirmação de liderança global, ou seja, seriam os investimentos apresentados como *greenfield* e operações de fusão e aquisição que permitem comprovar ou mesmo posicionar as empresas nacionais como sendo as *global players* nos setores na qual atuam, entre as consequências positivas sobre a própria valorização nos mercados acionários e própria habilidade de impulsionar em mercados financeiros e de capitais no exterior (COUTINHO; HIRATUKA; SABBATINI, 2008).

Outro exemplo, a fusão do grupo brasileiro AMBEV com o grupo belga *Interbrew*, que após a aquisição da principal concorrente americana *Anheuser-Busch*, dona da marca *Budweiser*, transformou-se no grupo brasileiro-belga de maior produção de cervejas do mundo (LAPLANE; COUTINHO; HIRATUKA, 2003).

* **Grupo 2**, identifica diferentes instáveis estratégias de internacionalização do tipo *market-seeking*, onde a motivação fundamental é expandir os espaços de acúmulo de capital de empresas que têm concorrência externa. Destaca-se a obrigação de se aproximar mais dos consumidores e clientes, em busca de criações ou reforços os ativos comerciais no exterior, seria os canais de comercialização e marcas; e, em certos casos, uma resposta às grandes dificuldades de exportação perante as práticas protecionistas por parte dos sócios

comerciais: siderurgia (Gerdau e CSN), material de transporte e autopeças (Embraer, Marcopolo, Sabó e Moura), máquinas e equipamentos (WEG, Romi e Metalfrio) e suco de laranja (DUNNING, 1993).

* **Grupo 3**, estariam as empresas que se internacionalizaram na busca estratégias defensivas, aqui encontra-se as que abriram mão da internacionalização das próprias operações como forma de diminuir despesas com produção e, assim, bater de frente a grande pressão concorrente que estas empresas têm encontrado no mercado doméstico. Dessa forma, a valorização do câmbio e a diminuição no preço dos produtos importados expandiram intensamente a contestabilidade no mercado interno, o que permitiu as empresas nacionais a se protegerem, rebatendo a estratégia do mercado externo competidor, por meio da terceirização de etapas no método produtivo no exterior. Observa-se assim que as empresas que praticaram esse tipo de estratégia competem entre setores tradicionais intensivos em mão de obra, como calçados e têxtil (Coteminas) (DUNNING, 1993).

2.5 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.5.1 A Escola de uppsala

Trata-se de uma linha de pesquisa caracterizada por pesquisadores da Universidade de Uppsala, situada na Suécia, os estudos foram focados exclusivamente nas empresas suecas. A Escola de Uppsala ampliou seu alcance de influência para todos os países da região da Escandinávia, criando assim, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais (HEMAIS; HILAL, 2002).

Johanson e Wiedershein (1975 *apud* SOUZA, 2012) afirmam que a internacionalização das empresas, podem ser entendidas pelas atitudes comportamentais para as atividades no mercado exterior, e reforçam que a hipótese principal para o desenvolvimento de uma empresa no processo de internacionalização, ocorre por meio do desenvolvimento doméstico, e que a internacionalização é decorrente de diversas determinações incrementais.

A busca por novos mercados, além do mercado doméstico ocorre quando o mercado já está saturado, quando há redução do número de oportunidades mais atrativas, restringindo o crescimento da empresa (HEMAIS; HILAL, 2002).

Entre os padrões do processo de internacionalização das empresas suecas destaca-se duas (HEMAIS; HILAL, 2002):

a) O início das operações no exterior em países mais próximos e entre as regiões mais distintas uma expansão de forma gradual; e

b) Exportação como principal meio para a entrada em novos mercados estrangeiros. Dificilmente eram instaladas subsidiárias de vendas ou de produção como estratégia inicial para a entrada em um novo mercado.

No quadro destaca-se as proposições do modelo da Universidade de *Uppsala*, ou *U model*, desenvolvidas por Johanson e Vahlne (1977 *apud* SOUZA, 2012), estas apresentam a forma como as empresas se internacionalizam.

Quadro 5: Proposição do Modelo de Uppsala

Modelo de Uppsala de: (JOHANSON; VAHLNE, 1977).	<p>As empresas se internacionalizarão em pequenos passos, sem grandes volumes de exportações. Geralmente dão início as atividades estrangeiras, por meio de agentes. Em seguida é estabelecido uma subsidiária de vendas, e podendo iniciar a produção no país de destino.</p>
	<p>O destaque está na relação entre a ordem cronológica do processo de internacionalização e o distanciamento psíquico entre o país de origem e o país de destino, esta distância é causada pelas diferenças de linguagem, cultura, desenvolvimento industrial, fatores que somados podem dificultar o processo.</p>

Fonte - Adaptado de Johanson e Vahlne (1977 *apud* SOUZA, 2012).

Complementando as teorias da internacionalização da escola de *Uppsala*, os Erikson, Johanson e Majkgard (1997 *apud* SOUZA, 2012), apresentam três suposições que colaboram para o entendimento das empresas com relação a custos que estão envolvidos no processo de internacionalização. A primeira diz respeito à falta de conhecimento do mercado, a segunda sobre a falta de conhecimento do ambiente político-legal e a terceira e última sobre a falta de conhecimento do processo como um todo da internacionalização.

A falta de conhecimento do mercado segundo os autores, amparou a ideia que os empresários têm com relação aos custos envolvendo o processo da internacionalização, neste caso, não tendo o conhecimento do mercado necessário é preciso investir em pesquisa de mercado, estas focadas em novas oportunidades de negócios (ERIKSON; JOHANSON; MAJKGARD, 1997 *apud* SOUZA, 2012).

Com relação a falta de conhecimento no ambiente político-legal externo percebeu-se que esta variável acabou sendo mais favorável para empresas locais, sendo que a empresa que está entrando neste mercado necessitaria de ajuda de agentes locais para melhor orientá-lo quanto as leis do mercado local. A falta de conhecimento quanto a internacionalização em geral envolve todos os esforços que são necessários para o processo no que diz respeito a obtenção de melhores resultados nas operações externas (ERIKSON; JOHANSON; MAJKGARD, 1997 *apud* SOUZA, 2012).

2.5.2 Teoria dos custos de transação

Outra abordagem referente à internacionalização vem da teoria dos custos de transação sob duas formas fundamentais desenvolvidas no final da década de 1970: a teoria da internalização e o paradigma eclético da produção internacional (BARRETTO, 2002).

Com relação a teoria de internalização, as falhas de mercado ocorrem com os custos da informação, oportunismo e especificidade de ativos, estas são as principais condições que levam uma empresa multinacional a empregar o investimento direto, para internalizar as atividades no mercado exterior. Para os pesquisadores desta área, a exportação é apresentada como o ponto de inicial para o investimento de forma direta no exterior (BARRETTO, 2002).

Com relação ao paradigma eclético da produção, o mesmo esclarece a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional baseada em três grupos de vantagens, sendo eles (BARRETTO, 2002):

a) Vantagens específicas da propriedade: podem ser de natureza estrutural (propriedade em si ou acesso privilegiado a algum ativo) e/ou transacional (capacidade da hierarquia de uma empresa multinacional de aproveitar as imperfeições de mercado como oportunidades ou pela administração de um conjunto de ativos localizados em diferentes países);

b) Vantagens da internalização: capacidade e desejo da empresa multinacional de ampliar ativos por meio das fronteiras nacionais usando o espaço da sua própria hierarquia antes de utilizar-se do mercado internacional. Os motivos para a internalização podem ser derivados de riscos, incertezas, economias de escalas, entre outros; e

c) Vantagens locacionais: Localização atrativa com produção no exterior. As vantagens são estruturais – tendo interferência do governo simulando custos ou receitas - e/ou transacionais – as oportunidades surgem com o início da gestão coordenada dos ativos instalados em diferentes países.

Os dois modelos são conflitantes entre si. Os pesquisadores Johanson e Vahlne, reconheceram que o modelo de Uppsala possui um poder explanatório maior nos primeiros estágios do processo de internacionalização. Por ter esta característica, e pelo fundo comportamental, este modelo aplica-se de forma mais eficaz em empresas inexperientes (BARRETO, 2002).

2.5.3 Inovação (innovation-related model), ou i-model

O modelo de Inovação (*Innovation-Related Model*), ou I-Model difere-se do modelo U, por ter um comportamento entre pequenas e médias das grandes empresas. Para Reid (1981), Rocha e Arkader na pequena e média empresa as decisões são concentradas em um único gestor, já nas grandes empresas as decisões são descentralizadas, ou seja, mais pessoas tem o poder de tomar decisões.

Outro fator que difere do modelo I para o modelo U, na visão de Cavusgil (1980 *apud* MACHADO 2010), está na metodologia lógica da internacionalização conforme comportamentos anteriores.

O mesmo autor criou um modelo na qual detalha os estágios do processo de internacionalização (quadro abaixo), estes estágios são reconhecidos pela média dos valores exportados sobre as vendas num todo, o objetivo é evidenciar a importância das vendas no mercado exterior para as empresas (MACHADO, 2010).

Quadro 6: Os Estágios do Processo de Internacionalização

Estágio	Descrição
Estágio 1 – Mercado Doméstico	A empresa tem sua atenção focada no mercado interno. Ou seja, não lhe interessa (pelo menos neste primeiro momento), exportar. Tem como meta, atender o mercado doméstico. A média de exportação é 0.
Estágio 2 – Pré-Exportadora	A empresa já começa a demonstrar algum interesse sobre o mercado externo, sendo assim começa a coletar informações sobre este mercado. Tenta uma experiência com uma exportação. Sua média de exportação ainda é quase 0.

<p>Estágio 3: Envolvimento experimental</p>	<p>A empresa começa a atuar de forma tímida no mercado externo, faz algumas exportações, a distância psíquico-cultural ainda é limitada. O envolvimento como uma empresa exportadora é forma experimental, marginal e intermitente. Entre a média de exportações temos uma variação entre 0 a 9%.</p>
<p>Estágio 4 – Envolvimento ativo</p>	<p style="text-align: center;">Continua página seguinte</p> <p>Com o objetivo de ampliar sua atuação no mercado externo, aumentar volume de vendas, a empresa busca novos mercados compradores. Neste estágio, já possui estrutura organizacional necessária e suficiente para apoiar as atividades. Entre sua média de exportações tem-se uma variação entre 10 a 30%.</p>
<p>Estágio 5 - Envolvimento comprometido</p>	<p>Seu foco está 100% voltado ao mercado externo, tendo algumas empresas já contratos de licenciamentos ou investimentos diretos no exterior. A média de exportação está entre 40% para mais.</p>

Fonte - Adaptado de Cavusgil (1980).

Para Schumpeter (1934 *apud* SOUZA, 2012) uma das principais características dos *I-Models* é considerar a internacionalização como sendo um procedimento inovador para a empresa, trata-se da abertura de um novo mercado.

2.5.4 Modelo quadri-dimensional

O Modelo Quadri-dimensional de internacionalização, é apresentado pelos autores Kutschker e Baurle (1997 *apud* ROCHA *et al*, 2004), este modelo considera quatro dimensões, todas devem ser consideradas no processo de internacionalização: 1) o número e a distância geográfico-cultural dos países de origem e de destino; 2) o valor empregado para este processo; 3) a integração; 4) o tempo empregado.

Ainda na visão dos autores destaca-se que o Modelo Quadri-dimensional possui certas barreiras, cita-se neste caso, forma simplificada mesmo em situações de alta complexidade, mesmo assim justifica-se o uso. Para os autores o processo de internacionalização tem múltiplas faces, é dinâmico, e pode variar conforme a unidade estratégica, o departamento e a filial e o seu controle que pode ser determinado até certo ponto (ROCHA *et al*, 2004).

2.5.5 Networks

Mesmo sendo um atual na literatura, as *networks* vêm sendo empregadas há muito tempo, desde o surgimento das organizações conforme afirma os autores Levi, Mota e Wermelinger. Principalmente nos países onde tem-se culturas mais relacionais, como é acontece no Brasil, na Argentina, nestes países as negociações são fechadas embasada nos relacionamentos, sendo uma abertura para futuras negociações, para o fechamento de contratos, estabelecendo parcerias.

Este modelo foi criado na década de 70 por pesquisadores franceses, alemães, italianos, suecos e ingleses, alguns destes associados à Universidade de Uppsala, o grupo estava focado nos estudos relacionados as interações, as relações entre as empresas, dessa forma, os pesquisadores acreditavam seria possível escolher um fornecedor por um cliente, além do custo de transação (COVIELLO, 1996 *apud* PIPKIN, 1998).

Estes pesquisadores também apresentaram os sistemas de distribuição, o processo de internacionalização entre as indústrias, sistemas de compras e as possíveis estratégias de *marketing* como intercâmbios entre empresas, sendo o fator determinante os difíceis relacionamentos que são formados entre os agentes de mercado, estas relações de negócio tendem a ser favoráveis a longo prazo, consideradas estáveis e dinâmicas (COVIELLO, 1996 *apud* PIPKIN, 1998).

A relação *network* é estabelecida por grande número de *links* e conexões existentes entre as empresas que participam de forma direta ou indireta e de um mercado, são estes: clientes, fornecedores, distribuidores, fornecedores complementares, entre outros. *Não existe limite* para *network* podendo ser constituída grupos menores de empresas e até por grandes mercados, podendo ter relações mais complexas entre as redes de relacionamentos (JOHANSON; MATTSON, 1988 *apud* SOUZA, 2012).

O modelo de *Network* sugerido por Johanson e Mattson (1988 *apud* SOUZA, 2012) recomenda que as atividades de uma empresa sejam processos cumulativos onde os relacionamentos são formados, mantidos, desenvolvidos ou rompidos.

2.5.6 Empreendedorismo Internacional

Para Dornelas (2001) os empreendedores são os responsáveis por eliminar as barreiras comerciais e culturais, diminuindo distâncias, globalizando e restaurando conceitos econômicos, da mesma forma formando novas relações no trabalho e novos empregos, enfim quebrando paradigmas.

Com relação ao empreendedorismo internacional os autores Hemail e Hilal (2002), abordam as formas de entrada neste mercado onde o foco está diretamente ligado ao papel do empreendedor no processo de forma direta, visto a importância.

Conforme eles, o empreendedorismo Internacional está fortemente ligado ao modelo *networks*, na qual, as relações de negócios fazem com que as empresas interessadas no desenvolvimento e na expansão do seu produto/serviços interajam entre si, seja no lado pessoal como profissional, diminuindo o nível de dificuldade. (HILAL; HEMAIS 2002).

Moreira (2007) aponta o empreendedorismo internacional como sendo também uma organização de cunho comercial na qual, desde o momento que foi criada, obtém vantagem competitiva usando recursos e vendendo produtos finais em diversos países. Dessa forma, como denominam a internacionalização, uma arte, desde o momento que se escolhe por esse método, o empresário pode ser considerado um empreendedor, na qual assume riscos, toma decisões, e que está preparado para vivenciar outras oportunidades de mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos correspondem ao tipo de pesquisa escolhido, métodos de investigação, tipo de abordagem e levantamento de dados para a obtenção dos resultados almejados.

Em síntese, esta é uma pesquisa descritiva, bibliográfica, que demonstra cientificidade através das referências disponíveis em livros, artigos, e periódicos, com levantamento de dados de caráter qualitativo, como será explicado por etapas a seguir a partir do delineamento da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa serve para caracterizar a temática abordada. Esta etapa do projeto relaciona a investigação que será aplicada ao tipo de pesquisa escolhido (VERGARA, 2009).

Esta é uma pesquisa bibliográfica que tem o intuito de instruir pelas produções científicas e publicações um conceito científico para fundamentar o problema de pesquisa encontrado.

Gil (1994) cita que a pesquisa bibliográfica é aquela em que, usando-se de obras e textos já publicados, pode-se dar suporte para a conceituação e aplicação de termos, além de propor refletir sobre o que está sendo estudado.

Como este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa bibliográfica descritiva, conforme Roesch (2009) deve apresentar apenas a justificativa das bases de dados utilizadas.

Conforme Rauen (2002), a pesquisa científica é a efetivação real de uma averiguação já projetada, expressa em detalhes e escrita conforme a ordem da metodologia e aprovada pelo conjunto de conhecimentos sistematizados. Para a elaboração desta pesquisa, a tipologia utilizada quanto aos procedimentos foi uma pesquisa bibliográfica, ou seja, constituída por livros e materiais já elaborados. As vantagens de se optar por esse preceito da pesquisa descritiva é, dentre outras, “[...] pelo fato permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL,1994, p. 71).

Mattar (2001), diz que: “As pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problema [...]”.

Sobre a questão da abordagem, a pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa. Segundo Mattar (2001) a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se pela não utilização de instrumentos estatísticos na análise.

3.2 POPULAÇÃO-ALVO

O presente trabalho não tem um público-alvo específico, a alternativa encontrada para apresentação deste trabalho foi construir um banco de dados próprio, com a finalidade específica de servir aos objetivos desta pesquisa. A seleção dos artigos foi feita por meio de buscas na internet e da leitura de artigos no portal *scielo*, de dissertações de outras universidades, indicações da orientadora, também de jornais e revistas especializadas.

Depois de selecionados os artigos que abordaram o mesmo tema serviram de embasamento teórico para este trabalho, ou seja, após coleta destas informações será apresentado um parecer geral do que cada artigo/livro apresenta sobre o tema, um complementando o outro.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados consiste no processo de levantamento dos dados necessários para a resolução do problema proposto e indicação para resolução dos objetivos propostos.

Como a pesquisa é bibliográfica descritiva caracteriza-se por compilação de dados direto de documentos de arquivos públicos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Para este trabalho utilizasse de artigos, dissertações, teses de doutorados, mestrados, livros e outros dados, focados no tema de internacionalização. Dentre destes artigos, trabalhou-se com as pesquisas e com as análises de cada autora.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

O plano de análise de dados contextualiza a técnica correspondente a pesquisa escolhida. No caso deste projeto a técnica de abordagem definida foi a abordagem qualitativa.

Segundo Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa qualitativa não visa levantar números, gráficos e porcentagens, mas sim levantar dados que demonstrem a realidade pesquisada priorizando a subjetividade e não a quantidade das informações.

Ressalta-se que o acadêmico também utilizou a pesquisa exploratória para maior compreensão e aproximação do tema do trabalhado. De acordo com Selltiz (*apud*, GIL, 2002), essas pesquisas têm o objetivo de oferecer mais familiaridade com o assunto e aprimorar as ideias ou concepções sobre determinado tema. Geralmente estão relacionadas com levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuam experiência com o problema em estudo e análise de exemplos que levam a compreensão do tema.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como meio para a construção do referencial teórico, realizada por meio da leitura de livros e artigos relacionados ao tema estudado, o que proporcionou o embasamento teórico do trabalho. De acordo com Gil (2008, p.50), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Considera-se pesquisa bibliográfica toda bibliografia que já foi publicada em relação ao tema de estudado. Seu objetivo é proporcionar ao pesquisador contato com direto com tudo o que já foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O foco é descrever a complexidade da internacionalização das empresas brasileiras e a interação com as regras, leis e órgãos inspetores nesta busca creditada-se este como um estudo qualitativo.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados e análise dos mesmos, a pesquisa apresentou as informações, as quais serão apresentadas neste capítulo em forma de tabelas descritos a seguir.

Foi apresentado uma pesquisa com objetivo de identificar os estudos realizados a cerca do tema de internacionalização, onde destaca-se no quadro, os resultados encontrados.

4.1 MATERIAL UTILIZADO PARA PESQUISA

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), até mesmo na Universidade do Extremo Sul Catarinense. Por meio dessas consultas foram encontrados nos bancos de dados sete artigos, sendo utilizados três, além de um texto para discussão. As palavras chaves foram “internacionalização”, “modelos de internacionalização”, “globalização”, “modelo de Upsala”.

Hiratuka e Sarti (2011) realizou um estudo que teve como objetivo divulgar resultados de estudos direta ou indiretamente desenvolvidos pelo Ipea, os quais, por sua relevância, levam informações para profissionais especializados e estabelecem um espaço para sugestões. Neste texto de discussão os autores avaliaram as mudanças recentes no perfil e os condicionantes do processo de internacionalização produtiva das empresas brasileiras. Este trabalho detalhou as

principais características e condicionantes do processo de internacionalização produtiva recente da economia brasileira, enfatizando os investimentos brasileiros diretos no exterior (IBDE) e as estratégias das empresas nacionais. Além dessa parte introdutória, o trabalho está composto de três seções intermediárias e mais uma seção conclusiva. Na seção 2, são apresentadas as principais características do processo de internacionalização, cotejando a experiência brasileira com a de outras economias em desenvolvimento. A seção 3 analisa as mudanças nas estratégias e nas motivações das multinacionais brasileiras e, finalmente, a seção 4 analisa os impactos da internacionalização produtiva, com destaque para o processo de integração regional no âmbito do Mercado Comum do Sul (Mercosul) e com os demais países da América Latina.

Outro estudo realizado pela autora Souza (2012), avaliar se os programas de incentivos financeiros disponíveis no mercado nacional influenciam no grau de internacionalização no desempenho exportador e na competitividade internacional das PMES catarinenses. Participaram dessa pesquisa com 5 pequenas e médias empresas exportadoras de Santa Catarina. Os dados coletados permitiram-nos a refletir sobre a relação que os incentivos financeiros têm com o GRI com o desempenho exportador e a competitividade internacional. O modelo de regressão simples apresentada nas análises deste estudo revela a relação que os incentivos financeiros apresentam sobre o GRI, o desempenho exportador e a competitividade internacional das PMEs. Assim o que pode ser observado é que quanto maior são as variáveis de uso dos incentivos financeiros maior é o GRI e o desempenho das PMEs exportadoras.

Os autores Dal-Soto, Alves, Bulé (2014) realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar a contribuição do Modelo de Uppsala na compreensão dos processos de internacionalização de empresas, em especial as brasileiras. Análise foi feita buscando responder cinco questões básicas do processo de internacionalização: por que, o que, quando, onde e como as empresas internacionalizam suas atividades. As respostas a essas questões mostram as principais contribuições e críticas ao Modelo de Uppsala e a relação com as empresas brasileiras. Como resultado destaca-se algumas questões que foram respondidos pela pesquisa: A orientação internacional não impactou diretamente no desempenho exportador das PME's pesquisadas; O impacto do comprometimento do exportador no desempenho das PME's; A mobilização e direcionamento de

recursos organizacionais para com a atividade de exportação podem trazer resultados mais observáveis no desempenho da PME.

Além desses artigos também foram feitas pesquisas em livros de autores importantes como: Barreto (2002), com o título **“A Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional”**, neste os autores especialistas acadêmicos e pesquisadores do ramo, todos com trabalhos anteriores em suas respectivas áreas. Estas cobrem a evolução histórica do conceito de desenvolvimento, os desafios da globalização e o itinerário teórico e prático do comércio internacional, inclusive no que se refere a sua estrutura institucional (isto é, a passagem do GATT para a atual OMC), com um exame mais detido da experiência do Brasil nas diversas rodadas de negociações. Cignacco (2009), com o livro **“Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas”**, Gonçalves (2005), com o livro **“Economia política internacional: fundamentos teóricos e as relações internacionais do Brasil”** e o Lanzana (2006), que contribui muito com seu livro sobre **“Gestão de negócios internacionais”**.

De acordo com a revisão literária na base de dados somando as publicações de artigos científicos e as publicações de autores renomados na área, percebeu-se que vários autores mencionam os impactos da internacionalização nas empresas brasileiras, porém ainda há dificuldades para encontrar pesquisas sobre os modelos de internacionalização, os tópicos fundamentais em comércio internacional, como globalização, mercados internacionais, sistemas de informações, processo de decisão, canais de comercialização. Portanto, se requer mais estudos relacionados ao tema.

Diante do que foi citado acima, foi possível perceber a diplomacia brasileira e internacional das multinacionais e como estas podem influenciar positiva ou negativamente as estratégias empresariais para o mercado. Compreender um panorama da internacionalização das empresas brasileiras. Além de promover discussões acerca dessa temática, também possibilita conhecer como ocorre o processo de internacionalização. Sugere-se que os pesquisadores da área dêem continuidade a novas descobertas sobre o tema.

Abaixo apresenta-se um quadro de revisão, neste, foi apresentado os principais artigos pesquisados, bem como o objetivo e o resultado de cada artigo.

Quadro 7: Quadro de revisão

TEMA	TIPO	AUTOR	ANO	OBJETIVO	RESULTADO
Análise do processo de internacionalização do modelo de uppsala: caminhos para as empresas brasileiras	Artigo	Fabio Dal-Soto, Juliano Nunes Alves, Anieli Ebling Bule,	2014	O objetivo deste trabalho é analisar a contribuição do Modelo de Uppsala na compreensão dos processos de internacionalização de empresas, em especial as brasileiras.	Os pressupostos iniciais do Modelo de Uppsala consideram que as empresas iniciam suas atividades internacionais em países psiquicamente mais próximos e, posteriormente, avançam para os mais distantes. Dessa forma, sugere-se, nesta pesquisa, a utilização dos pressupostos do Modelo de Uppsala como embasamento parcial ou integral para os processos de internacionalização das empresas brasileiras, em especial as pequenas e médias, considerando sua base comportamental e suas características de envolvimento gradual e acúmulo de conhecimento de acordo com as decisões de comprometimento com o mercado internacional.
Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2013	Texto para discussão	Fundação Dom Cabral	2013	Investigar os impactos da política externa na internacionalização de empresas, e busca compreender a percepção das multinacionais com relação a ações da diplomacia brasileira e internacional e como estas influenciam positiva ou negativamente as estratégias empresariais para o mercado.	O documento traça um panorama da internacionalização das empresas brasileiras, mostrando países e regiões onde estão presentes, o desempenho das empresas em 2012 e as tendências quanto à expansão, estabilidade ou retração das operações em 2013. Além da tradicional classificação das empresas por meio do cálculo do índice de transnacionalidade da UNCTAD, o estudo traz pelo terceiro ano consecutivo o Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras, focado nas partícidas.
A influência dos incentivos financeiros no grau de internacionalização e no desempenho exportador das pmes catarinense	Dissertação	Izabel Regina de Souza	2012	Avaliar se os programas de incentivos financeiros disponíveis no mercado nacional influenciam no grau de internacionalização no desempenho exportador e na competitividade internacional	Quanto aos incentivos financeiros disponíveis no mercado nacional, pode-se verificar que atualmente as empresas têm usado o ACC, ACE e o PROEX. O Proger, não está sendo usado, pelo fato que este incentivo não está mais disponível pelo sistema financeiro internacional.

				das PMES catarinenses.	
Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino		Itiel Moraes da Silva; Ana Carla Cavalcante das Chagas; Samara Vieira Siqueira.	2012	A presente pesquisa objetiva identificar as características do empreendedorismo internacional envolvidas na internacionalização da Menendez Amerino, uma empresa de origem cubana que atua no segmento de charutos e cigarrilhas.	Verificou-se, na pesquisa realizada, que a influência das networks foi imprescindível no momento de expansão para outros países, uma vez que, quando a empresa visa a um país, ela procura um ator que faça o intermédio entre o país de origem e o país almejado para a expansão.
Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente	Texto para discussão	Célio Hiratuka Fernando Sarti	2011	Divulgar resultados de estudos direta ou indiretamente desenvolvidos pelo Ipea, os quais, por sua relevância, levam informações para profissionais especializados e estabelecem um espaço para sugestões.	O processo de internacionalização abrangeu número maior de empresas, inclusive empresas de médio porte, e de setores industriais e de serviços, que tem utilizado preponderantemente o mercado regional como principal espaço de atuação, beneficiando-se da proximidade geográfica e cultural.
O uso de networks no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas	Artigo	Barbara Pagliari Levy; Mariana Cantidio Mota; Marta Barreto Wermelinger	2010	Questionar como ocorre o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, no Brasil, em especial, e nos demais países da América Latina, região que possui, ao mesmo tempo, oportunidades de expansão e dificuldades sociais, financeiras, gerenciais e políticas.	Percebeu-se que as PMEs competem pelo mercado entre si e com grandes empresas, muitas vezes multinacionais, porém comumente utilizam recursos significativamente mais limitados. Para o crescimento das PMEs, é cada vez mais necessária a expansão internacional, ainda que possam trazer desvantagens por as empresas terem menor acesso a esses mercados ou menor conhecimento acerca deles.
Impacto da orientação internacional, comprometimento e apoio à exportação sobre o desempenho das pequenas e médias empresas: um estudo das PME's brasileiras de internacionalização rápida e	Tese	Marcelo André Machado	2010	Verificar como as relações entre a orientação internacional, o comprometimento exportador e o conhecimentos dos programas de apoio à exportação impactam no desempenho das pequenas e médias empresas brasileiras	Os resultados do estudo indicam que a orientação internacional não impacta diretamente sobre o desempenho internacional, mas sugerem uma influência no comprometimento com a atividade exportadora das PME's. Já o comprometimento exportador das empresas

tradicional.				de internacionalização rápida e tradicional.	pesquisadas tem influência sobre o desempenho e o conhecimento de programas de apoio à exportação. Porém, essas empresas parecem usar mais programas de apoio à exportação e atuam em um escopo geográfico maior que as demais PME's da amostra pesquisada.
Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas.	Livro	Bruno Roque Cignacco	2009	Fundamentar o comércio internacional para pequenas e médias empresas.	Conceito sobre o tema comércio internacional para PMEs.
Brasil globalizado.	Livro	Coutinho, L.; Hiratuka, C.; Sabbatini, R.	2008	Apresentar os desafios da construção de uma inserção externa dinamizadora.	O livro apresenta distintas abordagens, mas que partem de uma certeza comum de que o Brasil pode aprofundar seu amadurecimento em um futuro próximo e ocupar um merecido espaço no cenário econômico mundial.
Estratégia internacional da empresa.	Livro	Fabio L. Mariotto	2007	Apresentar estratégias internacionais para empresas.	Identificar as estratégias internacionais para empresas.
Comércio exterior brasileiro.	Livro	José Lopes Vazquez	2007	Apresentar conceitos sobre comércio internacional.	Conceito sobre o tema comércio internacional.
Comércio internacional e desenvolvimento.	Livro	Welber Barral; Luiz Otávio Pimentel	2006	Apresentar conceitos sobre comércio internacional.	Conceito sobre o tema comércio internacional
Gestão de negócios internacionais.	Livro	Antonio E. T. Lanzana	2006	Apresentar conceitos sobre comércio internacional.	Conceito sobre o tema comércio internacional
Manual do comércio exterior.	Livro	Cristiano Morini; Regina Célia Faria Simões; Valdir Lusif. Dainez.	2006	Apresentar conceitos sobre comércio internacional.	Conceito sobre o tema comércio internacional.
Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras	Dissertação	Maria Claudia Mazzaferro Melsohn	2006	Levantar informações sobre as estratégias e práticas utilizadas pelas empresas brasileiras de menor porte durante seu o processo de internacionalização.	Os resultados desta pesquisa sugerem que o ambiente econômico, político e cultural no qual a empresa esteve inserida durante o início do seu processo de internacionalização influencia no grau de internacionalização alcançado por ela.

Comércio Internacional e desenvolvimento.	Livro	Mônica Teresa Costa herem; Roberto di Sena Junior	2004	Apresentar conceitos sobre comércio internacional	Conceito sobre o tema comércio internacional.
A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional.		HILAL, A.; HEMAIS, C. A.	2002	Neste estudo, analisa-se o processo de internacionalização em pequenas e médias empresas.	O processo de internacionalização de empresas tem se processado de diversas formas e em diferentes contextos, principalmente nas pequenas e médias empresas.

4.2 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Como já comentado no item anterior, três artigos e um texto para discussão foram os mais pesquisados, sendo estes artigos dos autores: Souza (2012), Hiratuka e Sarti (2011) e Solto, Alves e Bulé (2014). Os autores pesquisados mesmo apresentando objetivos distintos sobre o mesmo tema – Internacionalização, complementam-se quanto ao processo de internacionalização das empresas brasileiras.

Para Souza (2012) a situação econômica do Brasil nesta última década tem influenciado muitas empresas a procurarem novos mercados, enfrentando outros concorrentes. Após a abertura de mercado a partir da década de 1990, algumas empresas têm apresentado um crescimento acelerado com medidas favoráveis às negociações internacionais. O estado de Santa Catarina tem participação ativa no processo de exportação do país, contabilizando números expressivos para a balança comercial.

Conforme pesquisas apresentadas, a melhoria nos indicadores financeiros e conseqüentemente nas condições de financiamento foi o fator determinante para aguentar o novo ciclo de internacionalização que se iniciava, a rentabilidade delas fez com que as empresas mantivessem sua capacidade como sendo alavancagem financeira. Como afirma Hiratuka e Sarti (2011), os investimentos por parte do Brasil no mercado exterior sempre estiveram em patamar pouco elevado e foram concentrados somente em algumas empresas e setores, estes das áreas de serviço da construção civil e do setor financeiro e de extração mineral e produção de *commodities*.

Souza (2012) apresentou em sua tese, os incentivos financeiros disponíveis no mercado nacional, atualmente sendo utilizados pelas empresas o ACC, ACE e o PROEX. O Proger, não está sendo usado, pelo fato de não estar mais disponível pelo sistema financeiro internacional.

Destaca-se entre as motivações para o processo de internacionalização as redes de relacionamentos oferecerem as empresas brasileiras oportunidades, permitindo que potenciais parcerias auxiliassem a entrada delas no mercado externo, o papel das *networks*. Os autores Silva, Chagas e Siqueira (2012) afirmam que influência das *networks* foi imprescindível no momento de expansão para outros

países, uma vez que, quando a empresa visa a um país, procura alguém que seja intermediário entre o país de origem e o novo mercado.

Destaca-se também a contribuição do Modelo de Uppsala na compreensão dos processos de internacionalização de empresas, em especial as brasileiras, considerando sua base comportamental e suas características de envolvimento gradual e acúmulo de conhecimento de acordo com as decisões de comprometimento com o mercado internacional.

O modelo de Uppsala, criado por pesquisadores suecos em meados da década de 70, conceitua o modelo como exemplo de cadeia de estabelecimento, na qual a empresa se desenvolve no mercado externo de forma gradativa.

Melsohn (2006), como resultado da sua pesquisa sugere que o ambiente econômico, político e cultural no qual a empresa esteve implantada ainda no início do seu processo de internacionalização influencia no grau de internacionalização alcançado pela mesma, da mesma forma o contexto de referência internalizado pelas empresas é um fator essencial para o desenvolvimento das próprias atividades internacionais. A probabilidade de crescimento, o acesso a novos mercados e a chance de explorar novas oportunidades em diferentes mercados foram estimados como sendo os principais motivadores do processo de internacionalização.

CONCLUSÃO

A globalização permitiu uma transformação no mundo contemporâneo, permitindo uma consequência de fatores entre estes o aperfeiçoamento da tecnologia, a queda de fronteiras e o entrelaçamento de mercados, como resultado a demanda de novas competências mais compreensivas e responsivas que as etapas apresentadas anteriores ao desenvolvimento do capitalismo.

A nova realidade exige das empresas maior flexibilidade e adaptabilidade diante de diferentes cenários de negócios, da mesma forma um fluxo frequente de conhecimento bem como seus compartilhamentos como competências solicitadas para uma corporação multinacional. Estas competências consideradas essenciais se dividem se inter-relacionam, como apresenta o modelo de Uppsala. Este tipo de modelo comportamental exige ainda mais competência, pois busca diminuir as incertezas.

Como apresentado neste estudo a internacionalização das empresas está fortemente ligada aos *networks*, denominada rede de negócios, onde empresas dispostas a desenvolver e expandir seu trabalho interagem umas com as outras, trocando informações, estreitando relacionamentos, tanto pessoal como profissional, diminuindo as possíveis barreiras que podem vir a surgir. A interação entre essas redes tem desempenhado um dos papéis fundamentais, quando se fala sobre o relacionamento entre as empresas e mercados industriais (HILAL; HEMAIS 2002).

Conforme também conclui Melsohn (2006), nas suas pesquisas com PME's a principal barreira de entrada para o mercado externo, foi a dificuldade de localizar compradores e constituir relacionamentos comerciais. Sugerindo assim, as redes de relacionamento como importante processo de internacionalização das empresas. Estas redes de relacionamento que interligam a empresa ao mercado externo, estabelecendo ligações entre a empresa e os distribuidores e os clientes. A dificuldade maior seria encontrar e se ligar a estas redes.

Destaca-se também a melhoria significativa nos indicadores financeiros e nas condições de financiamento que permitiram as empresas suportar o novo ciclo de internacionalização. Nesta questão a atuação do BNDES concedendo empréstimos e/ou nas operações de capitalização das grandes empresas, sobretudo viabilizando operações mais vultosas de fusões e aquisições de empresas no exterior. Como possíveis soluções, apresenta-se: fornecedores de nível

internacional, a participação da empresa em feiras comerciais, rodadas de negociação e missões comerciais. Como sugestão de melhoria a autora deste artigo propõe que as redes de relacionamentos instituídas pelas organizações são capazes de direcionar, promover ou restringir o acesso e a atuação das empresas no mercado internacional.

Os objetivos propostos neste trabalho foram todos atendidos: Descrever os desafios que as empresas brasileiras enfrentam para se internacionalizar; descrever o processo de internacionalização das empresas brasileiras; definir as principais características dos modelos de internacionalização; conhecer os desafios do processo de internacionalização das empresas brasileiras. Os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras foram apresentados de diferentes formas pelas autoras dos artigos usados como base.

REFERÊNCIAS

BARRAL, Welber; PIMENTEL, Luiz Otávio. **Comércio internacional e desenvolvimento**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006.

BARRETTO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. *In*: ROCHA, A.da (Org.). **A Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BORTOTTO, Artur César *et al.* **Comércio exterior: teoria e gestão**. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CHEREM, Mônica Teresa Costa; SENA JUNIOR, Roberto di. **Comércio Internacional e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CIGNACCO, Bruno Roque. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CORTIÑAS LOPEZ, José Manuel. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

COUTINHO, L.; HIRATUKA, C.; SABBATINI, R. O investimento direto como alavanca dinamizadora da economia brasileira. *In*: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. **Brasil globalizado**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CIRYNO, A. B.; TANURE, B.; BARCELLOS, E. P. International trajectories of Brazilian Companies: empirical contribution on the importance of distance. **Caderno de ideias**, FDC, n. CI0834, 2008.

DAL-SOTO, Fábio; ALVES, Juliano Nunes; BULÉ, Anieli Ebling. Análise do processo de internacionalização do modelo de uppsala: caminhos para as empresas brasileiras. **Estudo & debate**. Lajeado, v. 21, n. 1, p. 179-199, 2014. ISSN 1983-036X.

DORNELAS, J.C. A.. **Empreendedorismo transformando ideias em negócio**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUNNING, J.H. **Multinational enterprises and the global economy**, 1993.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC). **Ranking FDC das transnacionais brasileiras**. Núcleo de negócios internacionais. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Metodologia do ensino superior**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

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

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

HIRATUKA, Célio; SARTI, Fernando. **Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente**. Instituto de pesquisa econômica aplicada. Brasília, Abril de 2011.

LAPLANE, Mariano Francisco; COUTINHO, Luciano; HIRATUKA, Célio. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: Ed. da UNESP, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. **The Mechanism of Internationalisation**. *International Marketing Review*, 7(4), p.11-24, 1988.

KUME, H. **A política de importação no Plano Real e a estrutura de proteção efetiva**. Rio de Janeiro: IPEA, maio 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

LEVY, Barbara Pagliari; MOTA, Mariana Cantidio; WERMELINGER, Marta Barreto. O uso de *networks* no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias Empresas. **XXXIII Encontro da ANPAD. Internext – Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM** . v. 5, n. 1, p. 50-83, jan./jun. 2010 – ISSN 1890-4865.

MACHADO, Marcelo André. Impacto da orientação internacional, comprometimento e apoio à exportação sobre o desempenho das pequenas e médias empresas: um estudo das PME's brasileiras de internacionalização rápida e tradicional. **Tese de Doutorado**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRG, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIOTTO, Fabio L. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MÁTTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MELSOHN, Maria Claudia Mazzaferro. O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras. **Dissertação de mestrado**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

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

MOREIRA, V. F. **Processo de formação das estratégias em uma organização empreendedora**: o caso da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A. Dissertação de Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Recife, 2007.

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

PIPKIN, A. **Relacionamentos no mercado internacional**: um estudo exploratório da indústria metal-mecânica brasileira e argentina. 1998. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão, SC: Unisul, 2002.

REID, Robert D.; SANDERS, Nada R. **Gestão de operações**. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

ROCHA, A. *et al.* Empresas que nascem globais: estudo de casos no setor de software. In: HEMAIS, Carlos (Org.). **Os desafios dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, v. 1, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico. *In: A Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SILVA, Itiel Moraes da; CHAGAS, Ana Carla Cavalcante das; SIQUEIRA, Samara Vieira. Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino. **Internext – Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM**. v. 7, n. 2, p. 107-136, jul./dez. 2012 – ISSN 1890-4865

SOUZA, Izabel Regina De. **A influência dos incentivos financeiros no grau de internacionalização e no desempenho exportador das PMES Catarinense/** Izabel Regina De Souza; Orientadora: Dra. Dinorá Eliete Floriani. 2012. 124f. Dissertação (Curso De Mestrado Acadêmico Em Administração) - Universidade Do Vale Do Itajaí, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.