

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

AMANDA DONDOSSOLA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA
EXPORTADORA DE ARROZ DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2016

AMANDA DONDOSSOLA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA
EXPORTADORA DE ARROZ DO SUL DE SANTA CATARINA**

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

Orientador: Prof. Msc. Julio César Zilli

CRICIÚMA

2016

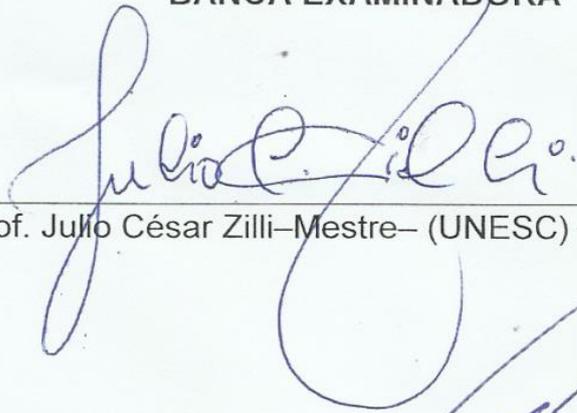
AMANDA DONDOSSOLA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA
EXPORTADORA DE ARROZ DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado pela Banca Examinadora para
obtenção do Grau de Bacharel em
Administração, no Curso de
Administração Linha de Formação
Específica em Comércio Exterior da
Universidade do Extremo Sul Catarinense
– UNESC.

Criciúma, 23 de Junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Julio César Zilli–Mestre– (UNESC) – Orientador

Prof. Tiago Comin Colombo– Especialista–(UNESC)



Prof. Wagner Blauth – Especialista – (UNESC)

DEDICATÓRIA

Á minha família e amigos, pelo apoio e compreensão demonstrados no decorrer desta trajetória.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que ao longo da vida tem me proporcionado tantas alegrias e vitórias. Obrigado por mais esta conquista!

Agradeço a minha família, em especial minha mãe e irmã, que foram minha fortaleza nos momentos mais difíceis, de desânimo e cansaço, mas que também vivenciaram tantos momentos felizes ao meu lado. Ao meu pai, que apesar de todas as dificuldades me fortalece. Amo vocês com todo o meu coração!

Agradeço aos meus amigos, que ouviram as minhas queixas e souberam dizer as palavras certas para amenizar a angústia de muitos momentos. Pois já dizia Vinicius de Moraes “mesmo que as pessoas mudem e suas vidas se reorganizem, os amigos devem ser amigos para sempre, mesmo que não tenham nada em comum, somente para compartilhar as mesmas recordações”.

Ao meu professor e orientador Julio César Zilli, que com toda sua sabedoria me direcionou e contribuiu para que este estudo fosse possível. Muito obrigado por sua dedicação, paciência e carinho ao lecionar.

Aos colegas de trabalho, pelo apoio, oportunidade de troca de experiências e desenvolvimento profissional.

A todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica e as pessoas que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

**“Os dias prósperos não vêm por acaso;
nascem de muito trabalho e persistência.”**

Henry Ford

RESUMO

DONDOSSOLA, Amanda. **O processo de internacionalização de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina**. 2016. 81 páginas. Monografia do curso de Administração – Linha de formação específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Em um cenário econômico caracterizado pela globalização das operações comerciais, evidencia-se a necessidade, por parte das empresas, de inserirem-se no mercado internacional. Esta inserção é motivada, entre outros fatores, pelo fortalecimento dos aspectos relacionados à competitividade, que fornecem diferenciais para as organizações, assim como a eliminação da dependência do mercado interno, e ainda, a possibilidade de uma maior obtenção de lucros. A partir deste cenário, o estudo objetivou identificar as etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e, bibliográfica e um estudo de caso, quanto aos meios de investigação. A coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista em profundidade, com o auxílio de um roteiro semiestruturado, junto aos Gerentes Comercial e Administrativo. A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Verificou-se que a organização iniciou suas atividades no mercado internacional com o desenvolvimento de exportações indiretas, de caráter ocasional e experimental. Entretanto, após o acúmulo de experiências, a mesma passou a realizar exportações diretas, apresentando uma evolução gradativa em seu processo de internacionalização. Atualmente, a empresa demonstra interesse em consolidar-se neste mercado, apostando na divulgação de seus produtos e em novas formas de atuação.

Palavras-chave: Globalização. Mercado internacional. Internacionalização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução das exportações mundiais – 1950 a 2013 (US\$ bilhões FOB). 16	16
Figura 2 – Balança comercial brasileira – 1990 a 2004 (US\$ bilhões FOB).....	18
Figura 3 – Balança comercial brasileira – 2005 a 2015 (US\$ bilhões FOB).....	19
Figura 4 – Nível de comprometimento, risco, controle e lucro no processo de internacionalização.....	32
Figura 5 – Grau de internacionalização.....	37
Figura 6 – Produção, consumo e estoque mundial de arroz (em toneladas).	39
Figura 7 – Série histórica: produção de arroz por unidades da Federação (em toneladas).....	40
Figura 8 – Principais produtores nacionais de arroz.	40
Figura 9 – Principais países exportadores de arroz (em toneladas).	41
Figura 10 – Principais países importadores de arroz (em toneladas).	41
Figura 11 – Organograma da estrutura administrativa.	52
Figura 12 – Área de atuação por unidades da Federação.	53
Figura 13 – Série histórica: exportações indiretas (via <i>trading company</i>) - 2005 a 2015 (em milhões R\$).	57
Figura 14 – Série histórica: exportações diretas - 2009 a 2015 (em milhões R\$).	59
Figura 15 – Grau de internacionalização da empresa.	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas do processo de exportação.	23
Quadro 2 – Síntese das estratégias de internacionalização.	29
Quadro 3 – Determinantes do plano de <i>marketing</i>	31
Quadro 4 – Tipos de exportação.	33
Quadro 5 – Estruturas operacionais dos tipos de exportação.	33
Quadro 6 – Estratégias de internacionalização.	34
Quadro 7 – Investimentos diretos <i>versus</i> estratégias.	35
Quadro 8 – Estratégias/modos de entrada no mercado internacional.	36
Quadro 9 – Principais referências bibliográficas.	45
Quadro 10 – Síntese dos procedimentos metodológicos.	49
Quadro 11 – Objetivos específicos <i>versus</i> estrutura da pesquisa.	50
Quadro 12 – Localização e atribuições das filiais.	51
Quadro 13 – Produtos oferecidos e suas classificações.	54
Quadro 14 – Síntese geral dos resultados obtidos.	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 GLOBALIZAÇÃO E COMÉRCIO INTERNACIONAL	16
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	20
2.2.1 Etapas do processo de internacionalização	23
2.3 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	24
2.3.1 Dimensão econômica	25
2.3.1.1 Teoria de internalização	25
2.3.1.2 Teoria do paradigma eclético.....	25
2.3.1.3 Teoria do poder de mercado.....	26
2.3.1.4 Teoria do ciclo de vida do produto	27
2.3.2 Dimensão comportamental	27
2.3.2.1 Modelo de Uppsala.....	27
2.3.2.2 Teorias das redes	28
2.4 ESTRATÉGIAS E COMPETITIVIDADE NA INTERNACIONALIZAÇÃO	28
2.5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	31
2.6 GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO	36
2.7 AGRONEGÓCIO: UM ENFOQUE NO MERCADO ORIZÍCOLA	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	43
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO.....	46
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	47
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	48
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	50
4.1 HISTÓRICO EMPRESARIAL (MERCADO NACIONAL)	50
4.2 ESTRATÉGIAS DE INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL	55
4.3 POSICIONAMENTO NO MERCADO INTERNACIONAL	62

4.4 ESTRATÉGIAS PARA PERMANÊNCIA NO MERCADO INTERNACIONAL	64
4.5 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS	65
5 CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE	78
APÊNDICE A – Roteiro aplicado para coleta de dados.....	79

1 INTRODUÇÃO

O panorama do comércio internacional foi profundamente transformado pela ação da globalização. Tal fenômeno, conforme Behrends (2002), foi responsável pelo rompimento de barreiras tarifárias e não tarifárias, propiciou a abertura de fronteiras, uma vez que o mundo inteiro passou a interagir entre si, estimulados pelos avanços tecnológicos, que minimizaram distâncias, tanto geográficas, quanto culturais.

Desta forma, deixou-se para trás a ideia de autossuficiência, e tem-se outro termo denominando a nova realidade comercial, a interdependência. O surgimento da globalização revelou o papel de cada nação perante o mercado mundial, seja como fornecedor ou consumidor, tornando-se perceptível que as nações dependem umas das outras para o desenvolvimento de suas economias (SWART, 2006).

Frente às transformações que influenciaram a dinâmica do comércio internacional, após as interações comerciais terem sido consideradas uma variável estratégica que reflete a política de desenvolvimento do país, e que está atrelada ao progresso das nações (MALUF, 2000), percebe-se que governos e empresas passam a desenvolver estratégias que priorizem os ganhos em competitividade, o acesso a mercados potenciais, assim como a minimização dos riscos envolvidos nas operações internacionais e novas formas de assegurar a estabilidade e permanência no mercado nacional e internacional (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC, 2009).

Ao considerar o contexto das organizações, a evolução das interações comerciais em âmbito global possibilitou a identificação de inúmeras oportunidades existentes no mercado internacional, que motivaram as empresas a ampliarem suas áreas de atuação. Segundo Lopez e Gama (2005), a internacionalização passou a ser vista como um fator positivo, pois afeta diretamente o posicionamento perante o mercado doméstico e acarreta também, a elevação no grau de competitividade.

Em virtude disto, as empresas empreendedoras optam por internacionalizarem suas atividades, objetivando o alcance dos benefícios citados anteriormente. No entanto, para que este processo ocorra de forma eficaz, maximizando as vantagens, é fundamental que as organizações tracem um planejamento, visto que estratégias adequadamente definidas possibilitam um maior

desempenho no mercado alvo, sendo ele interno ou externo (LUDOVICO, 2008).

Com enfoque no agronegócio, constata-se que o setor atua como um dos principais movimentadores da economia brasileira, somente no ano de 2015, atingiu aproximadamente 22% do Produto Interno Bruto – PIB brasileiro, conforme dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA (2016).

Este se posiciona como um dos setores mais representativos em termos de produção exportada. De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2016), o agronegócio apresentou, no período compreendido entre maio de 2015 a abril de 2016, uma participação de 48% sobre a balança comercial brasileira, somente no que se refere às exportações. As importações foram responsáveis por uma participação de 8% no período analisado.

O setor do agronegócio é desmembrado em diversos pequenos segmentos, um destes possui grande destaque na região Sul, o mercado orizícola. Neste mercado, o Brasil é referência internacional, o Estado do Rio Grande do Sul é destaque em produção, e Santa Catarina se sobressai em produtividade.

De acordo com a *United States Department of Agriculture – USDA* (2016), o Brasil se encontra entre os dez principais produtores mundiais de arroz, destacando-se como o maior produtor fora do continente Asiático. O cultivo do arroz é praticado em todas as regiões brasileiras, destacam-se os Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, responsáveis por cerca de 76,6% da produção nacional deste cereal (MAPA, 2015).

A produção brasileira de arroz, de acordo com dados do MAPA (2015), gira em torno de 12 milhões de toneladas. A safra de 2014/15 apresentou um acréscimo de 2,7% com relação à safra 2013/14, atingindo 12.448,6 milhões de toneladas, para um consumo de 12 milhões de toneladas. Esta elevação em termos de volume produzido favoreceu um expressivo aumento do *superávit* comercial frente aos períodos anteriores (COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB, 2015).

Na esfera mundial, aproximadamente 90% de todo o arroz do mundo é cultivado e consumido na Ásia. A América Latina ocupa o segundo lugar em produção e o terceiro em consumo. Da mesma maneira que na Ásia, o arroz é um produto importante na economia de muitos dos países latino-americanos, por ser um componente básico na alimentação da população, segundo dados da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA (2005).

Diante das informações apresentadas acima, tendo em vista que a cadeia produtiva do arroz impacta na economia, uma vez que gera empregos e um encadeamento das atividades no setor primário, além de destacar-se no mercado internacional, evidencia-se a relevância do setor em âmbito mundial, e em virtude disto, o estudo tem como objetivo identificar as etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina.

A monografia foi estruturada em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, a situação problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa para a elaboração da pesquisa. No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, buscando evidenciar os autores e suas publicações relevantes para o tema em estudo.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a aplicação da pesquisa junto à empresa exportadora de arroz do Sul catarinense estão apresentados de forma sistemática no terceiro capítulo.

No quarto capítulo destacam-se a apresentação e a discussão dos resultados da pesquisa. E, por fim, infere-se a conclusão, as referências e o apêndice com o instrumento de coleta de dados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Ao inserirem-se no mercado internacional, as organizações tendem a desenvolver uma nova cultura, que proporciona o desencadeamento de amplas transformações em seus métodos administrativos e organizacionais (LOPEZ; GAMA, 2005).

Lall (2005) afirma que a internacionalização oportuniza para as empresas que se dispõem a enfrentar este processo, a melhoria na qualidade dos produtos, geração de inovações, que agregam valor, ocasionam o aumento de ganhos e a eliminação da dependência do mercado interno.

Entretanto, com a adoção de práticas comerciais paralelas ao mercado doméstico, as organizações deparam-se com desafios relacionados à adequação quanto a questões culturais, tributárias, legais, quanto a fornecedores, questões logísticas, e em especial, precisam driblar a concorrência (MARIOTTO, 2007).

Tratando-se do mercado orizícola, estes desafios estão postos em função

da alta competitividade e, sobretudo, do contexto econômico que vive o Brasil na atualidade. Isso é identificado em estudos realizados pelo Instituto Rio Grandense de Arroz - IRGA (2014), que mostram a importância do arroz para a balança comercial brasileira.

Assim, uma inserção internacional, ao considerar o mercado orizícola, deve estar atrelada a um planejamento estruturado, que objetive a minimização dos riscos, possibilitando um maior desempenho frente ao mercado alvo. Desta forma, é papel da organização, calcular ameaças e oportunidades existentes em seu processo de inserção internacional, visando à efetivação dos objetivos previamente definidos por meio do planejamento estratégico (MINERVINI, 1997).

Torna-se evidente que o caminho do sucesso exige das organizações constante investimento, na busca por informações, no aperfeiçoamento de processos, tanto logísticos quando relacionados à qualidade dos produtos, sobretudo, a definição de estratégias adequadas, utilizando-se dos facilitadores existentes para o desenvolvimento das operações de comércio exterior (DIAS; RODRIGUES, 2008).

Neste contexto, verifica-se a importância de estratégias bem delineadas, para a execução de operações nacionais e internacionais por parte das organizações, e por este motivo, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a organização que é o objeto do estudo;
- b) Apresentar as ações relacionadas à inserção internacional;
- c) Destacar o posicionamento perante o mercado internacional;

d) Identificar as ações desenvolvidas para a permanência no mercado externo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem por objetivo identificar as etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina.

Assim, ao responder à pergunta de pesquisa, o estudo possibilita ao leitor, compreender as etapas decorrentes de um processo de internacionalização, bem como, conhecimentos acerca do setor do agronegócio, que atua como um dos principais movimentadores da economia brasileira.

Denota-se a importância para o Estado de Santa Catarina, visto que, segundo dados da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - EPAGRI (2005), a região aloca 54 indústrias de beneficiamento de arroz associadas ao Sindicato da Indústria do Arroz no Estado de Santa Catarina - SINDARROZ-SC, que poderão dispor dos dados aqui apresentados, para viabilizar seus próprios ganhos.

O estudo se faz relevante, pois contribui para a identificação das estratégias de crescimento de uma organização, visando superar a concorrência existente, bem como ampliar e tornar estável a permanência no mercado (FERRAZ; KUPFER; HASENCLEVER, 1997). Assim, tais determinantes, quando idealizados corretamente poderão beneficiar a empresa foco dos estudos, bem como as demais beneficiadoras de arroz da região.

Por meio da identificação destas estratégias, o estudo fornece subsídios para futuros estudos a respeito do cenário competitivo do setor do agronegócio e das empresas beneficiadoras, uma vez que o setor tem apresentado expressivo crescimento nas últimas décadas, mas carece de ferramentas estratégicas (LUDWIG, 2004).

Por fim, o estudo se mostra viável, uma vez que contou com informações atualizadas referentes ao setor no qual a empresa esta alocada, tal como embasamento teórico acerca das etapas do processo de internacionalização e as informações relacionadas ao histórico empresarial da organização em estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Vianna (2001), a fundamentação teórica tem por objetivo analisar autores que já escreveram sobre o tema no qual se deseja pesquisar.

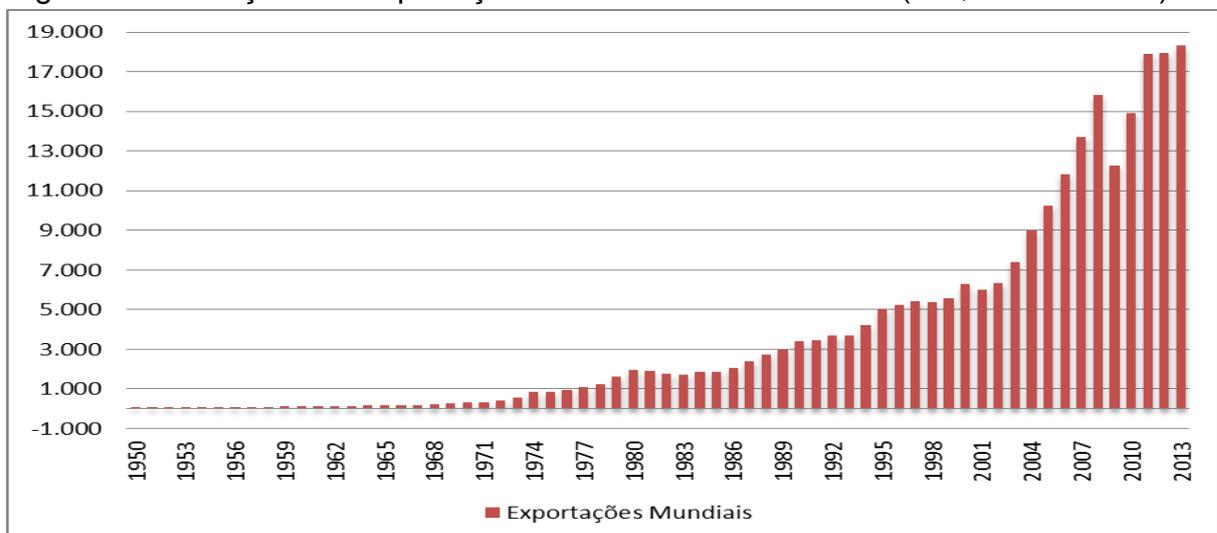
Desta forma, neste capítulo apresentam-se informações a respeito do processo de internacionalização das organizações, com destaque para os aspectos de uma economia globalizada, assim como, dados relacionados ao comércio exterior brasileiro, e outros determinantes para a inserção e permanência no mercado externo.

2.1 GLOBALIZAÇÃO E COMÉRCIO INTERNACIONAL

O comércio internacional adquiriu uma nova face após a Revolução Industrial, no entanto, sua consolidação ocorreu somente com o início da globalização, por volta da década de 1990. Esse fenômeno foi considerado responsável pela gradual abertura das economias para as transações comerciais com o exterior (VASCONCELLOS; LIMA; SILBER, 2006).

Os reflexos gerados pela globalização frente ao comércio internacional podem ser observados por meio da Figura 1, que apresenta a evolução mundial das exportações, onde se confirma o crescimento constante ocorrido nas interações comerciais, especialmente a partir da década de 1990.

Figura 1 – Evolução das exportações mundiais – 1950 a 2013 (US\$ bilhões FOB).



Fonte: MDIC (2016).

Com os reflexos da globalização as economias sofreram amplas transformações, impulsionadas pelo processo de integração econômica, que revelou mercados altamente competitivos, e evidenciou o surgimento de novas estratégias de crescimento (BASU, 2000).

Todavia, diante da aproximação comercial, tornou-se necessária à imposição de diretrizes para coordenar o relacionamento entre as nações, por esse motivo, a Organização Mundial do Comércio - OMC foi criada, com o objetivo de fiscalizar e regulamentar o comércio mundial. Tal ação veio a ocasionar, no cenário econômico internacional, a queda das barreiras comerciais que ainda se mantinham para as transações internacionais (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Neste sentido, com ênfase em uma economia mundial integrada, percebe-se que as atividades comerciais são movidas essencialmente pelo relacionamento entre as nações, pois Keedi (2004, p. 19) afirma que:

A importância dos relacionamentos transcende os motivos, podendo estar relacionada a motivos comerciais em que a compra e venda de mercadorias podem fazer parte de um conjunto mais abrangente de contatos e ações entre os países. A importância política também é relevante nas transações comerciais, podendo determinar o volume de negócios entre os países.

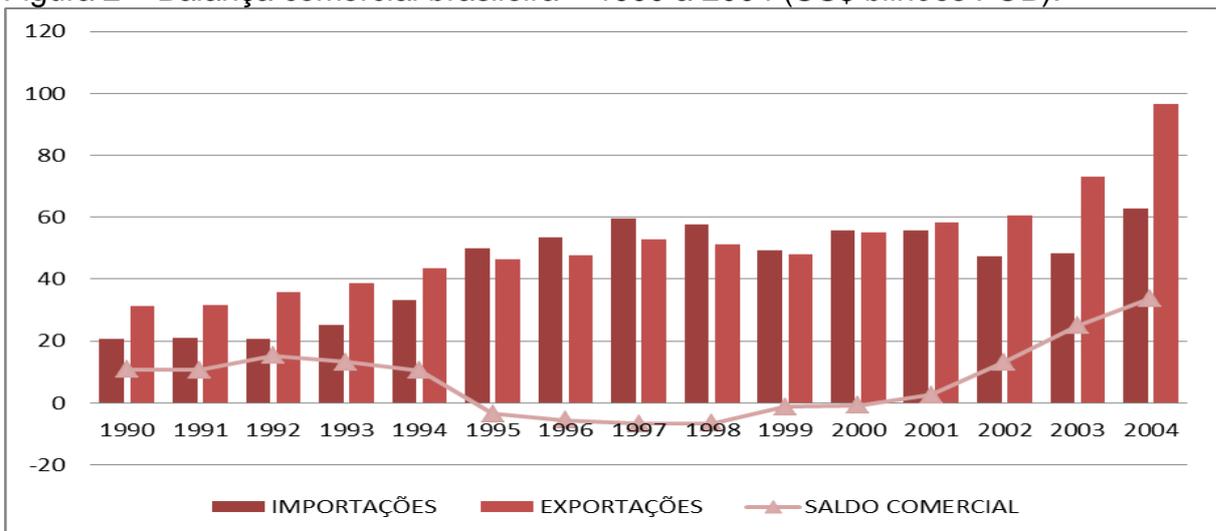
Com a crescente evolução das relações comerciais e o surgimento de novos produtos no mercado, os ganhos em escala produtiva dos países foram afetados, o que possibilitou a identificação do papel exercido por cada nação perante a economia mundial, sendo como consumidor ou fornecedor (SWART, 2006). A partir disto, tornou-se possível compreender que nenhum país é autossuficiente, e ao considerar este aspecto, os mesmos se posicionam frente o comércio internacional, cujo intuito é exportar o excedente e importar o necessário para atender as necessidades de produção e consumo (REBONO, 2007).

No que diz respeito ao Brasil, Gradin (1991), afirma que a abertura da economia brasileira é consequência da evolução da economia global, que objetivou a integração econômica entre os países, a inovação produtiva e comercial, o aumento de eficiência dos meios de comunicação e o desenvolvimento das empresas. O processo de internacionalização da economia brasileira ocorreu pela notável presença do Estado e das organizações no mercado exterior, onde assumiram uma postura proativa frente à globalização dos mercados, destacando seu papel diante da economia internacional.

A abertura do mercado brasileiro para o exterior também ganhou força na década de 1990, paralelo ao restante do mundo, mas estimulada por um processo implementado pelo governo Fernando Collor de Mello, que previa por meio da redução das tarifas de importação impulsionar as operações comerciais com o exterior. Neste mesmo período, a criação do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL propiciou uma maior aproximação do Brasil com países como a Argentina, Uruguai e Paraguai, consolidando assim, a integração econômica do Brasil com as demais nações (RODRIGUES; BENEDICTO, 2009).

Com relação ao desenvolvimento do comércio exterior brasileiro, onde vários avanços foram feitos para maximizar a participação brasileira no comércio mundial (MDIC, 2008), as Figuras 2 e 3 apresentam o resultado das importações e exportações do período compreendido entre 1990 a 2015.

Figura 2 – Balança comercial brasileira – 1990 a 2004 (US\$ bilhões FOB).

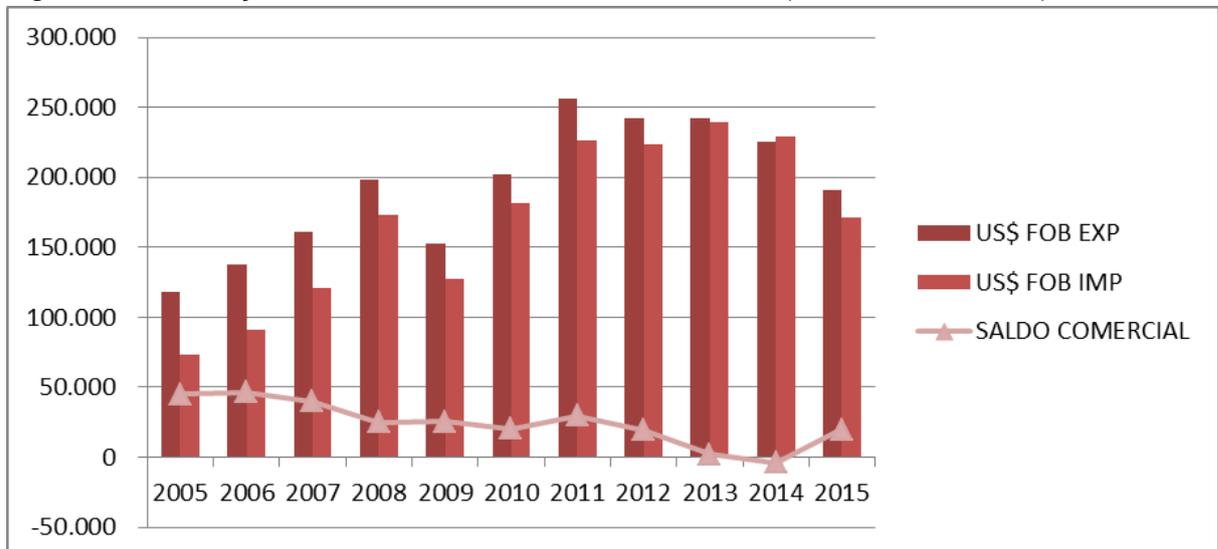


Fonte: Adaptado de MDIC (2016).

A década de 1990 presenciou grandes acontecimentos, tais como a crise monetária da Europa, por volta de 1992; a crise do México, ocorrida no ano de 1994; a crise dos Tigres Asiáticos em 1997, entre outros, que produziram reflexos sobre a economia mundial e consequentemente sobre as transações comerciais. Tratando-se do Brasil, por meio da Figura 2, no período de 1995 a 2000, verifica-se um aumento nas importações, fato que pode ser explicado pela redução das tarifas de importação, acontecimento que também influenciou a economia mundial. No mesmo período têm-se a reformulação dos incentivos à exportação, e em virtude disto, a interação comercial brasileira passou a acontecer sobre uma nova ordem mundial,

caracterizada pelo fortalecimento dos fluxos comerciais, políticos e econômicos (MDIC, 2008).

Figura 3 – Balança comercial brasileira – 2005 a 2015 (US\$ bilhões FOB).



Fonte: Adaptado de MDIC (2016).

O comércio mundial reflete a situação econômica da cada nação, assim, quando um país sofre com uma crise, os demais, como consequência, também sentirão os impactos sobre suas economias. Deste modo, as oscilações apresentadas pela balança comercial brasileira, nos anos de 2005 a 2015, observadas na Figura 3, podem ser explicadas a partir de fatores internos ou crises econômicas vivenciadas por parceiros comerciais. E em pleno século XXI, constata-se que o Brasil participa ativamente no comércio mundial, destacando-se como uma nação emergente, que almeja fortalecer seu posicionamento político e econômico (MDIC, 2008).

Frente aos dados apresentados no decorrer desta seção, com enfoque nos resultados da globalização, além do novo cenário econômico, caracterizado por mercados globais, esse fenômeno revelou-se responsável por uma gama de transformações, tanto no âmbito econômico, quanto no cenário político e social (DREIFUSS, 2006).

Dentre as transformações ocasionadas pelo processo de globalização dos mercados, Moneta (2008) destaca a mundialização dos sistemas de produção, das transferências financeiras, da disseminação de informação, através dos meios de

comunicação social e das deslocações de pessoas, como os principais fatores que influenciaram o desenvolvimento do comércio internacional.

Em complemento a visão apontada anteriormente, com foco conceitual, Dias e Rodrigues (2008) afirmam que a globalização pode ser caracterizada com uma rápida expansão da produção mundial, do consumo de bens e serviços, bem como do capital e das tecnologias. Stiglitz (2002) salienta que a globalização é a integração de pessoas e países, com redução de custos de comunicação e transportes. Além destes aspectos, o fenômeno oportunizou a queda de barreiras que afetavam o fluxo de mercadorias e serviços, impactando positivamente no comércio entre as nações.

Sina (2008) afirma que a globalização é um fenômeno recente para a humanidade, mas a partir disso, o mundo deixa de se tornar dividido, havendo uma integração, onde os países passam a apresentar características de autonomia e interdependência.

Vazquez (1999, p.116) expõe sua visão a respeito da globalização, com base nos interesses envolvidos em uma negociação, da seguinte forma:

Globalização é o movimento transacional que envolve as empresas do mundo, na busca da absoluta prioridade de competitividade, geradora de benefícios da lucratividade dos negócios e do ambiente, pois que o atingimento de um deve igualmente e na mesma intensidade atingir o outro, condição primordial para que haja globalização de interesses.

No contexto das organizações, a globalização alavancou amplas mudanças que impactaram principalmente em aspectos geográficos e culturais, as distâncias foram minimizadas pela ação da tecnologia, as empresas puderam expandir seus limites de atuação, tanto para venda e compra, como fabricação (LOPEZ; GAMA, 2005).

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Nos últimos anos, a economia mundial tem apresentado um forte crescimento das interações comerciais. Os mercados nacionais cedem lugar a um mercado global, onde se desenvolvem novas áreas de integração para facilitar as trocas, assim como surgem novos participantes e novos modelos de negócios. Dentro deste enquadramento, apesar da abertura comercial representar uma ameaça à sobrevivência das empresas, por outro lado, é fonte de inúmeras

oportunidades. Com os efeitos da globalização dos mercados e o acréscimo da concorrência internacional, as empresas, para se colocarem diante dessa realidade competitiva, passam a buscar a inserção no mercado externo (DIAS, 2007).

Segundo Dias (2007), o processo de internacionalização não pode ser considerado um fenômeno atual, já que as trocas comerciais entre nações acontecem desde os primórdios. No entanto, com o demasiado crescimento que tal processo apresentou nas últimas décadas, tornou-se relevante e foco de estudos aprofundados.

Neste sentido, existem diferentes linhas de pensamento que buscam explicar o processo de internacionalização das empresas. No caso de Dunning (1992) e Vernon (1966), os autores descrevem a internacionalização baseados em perspectivas econômicas, com enfoque nos custos e nas vantagens econômicas.

Isso é análogo aos estudos de Johanson e Vahlne (1990), que veem a internacionalização como um processo de aperfeiçoamento contínuo, na busca por recursos que possam ser aplicados nos mercados externos. Em contrapartida, Rocha (2002) afirma que a internacionalização das organizações é fruto do seu crescimento e de acordo Kuazaqui (1999), também é reflexo da necessidade do aperfeiçoamento de processos.

Lorga (2003) afirma que os fatores que levam as empresas a buscarem novos mercados, além de suas fronteiras, residem na possibilidade exploração de tecnologia avançada, não existente no mercado interno, maior fixação de marca, por meio *marketing* internacional e fortalecimento do posicionamento mercadológico, tanto no mercado interno quanto no externo. Kotabe (2000) ressalta ainda, a redução de custos, o aperfeiçoamento na qualidade dos produtos, em função do acesso a tecnologias avançadas, assim como a ampliação da vantagem competitiva, como fatores que motivam as empresas a buscarem o processo de internacionalização.

Em complemento as visões destacadas acima, conforme a *United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD* (2005), as organizações se inserem no mercado internacional objetivando o acesso a mercados consumidores com alto potencial, assim como a redução de custos, especialmente os custos para aquisição de matérias-primas, além dos objetivos estratégicos e políticos.

Porter (1990) salienta que a decisão de inserção no mercado internacional, pode ser derivada de um mercado doméstico saturado e com

preferências peculiares, de forma que internacionalização atue como um fator de sobrevivência, ou seja, caracterizada como uma 'válvula de escape' para a produção e competitividade excedente no mercado nacional.

De uma forma geral, a pressão da concorrência global, a saturação ou lento crescimento do mercado doméstico, bem como as políticas governamentais, também são exemplos de fatores que influenciam a decisão de inserção no mercado internacional (LUDOVICO, 2008).

Assim como qualquer processo que busque o desenvolvimento, seja em escala mundial ou em um contexto restrito, como o das organizações, apresentará vantagens, mas também exigirá planejamento e precauções. A partir disto, Kotler (2000) afirma que uma grande parcela das empresas optaria por permanecer somente no mercado interno, caso o mesmo fosse suficiente para atender a demanda de toda cadeia mercadológica, pois uma inserção internacional implica no desenvolvimento de novos métodos, carece da aprendizagem de outras línguas e leis, bem como conhecimento acerca das moedas estrangeiras, sendo necessário enfrentar incertezas políticas, além da adaptação dos produtos de acordo com as normas técnicas do país no qual o mesmo será destinado.

Segundo Keedi (2008, p. 86), os principais entraves encontrados pelas empresas para se inserirem no mercado externo são:

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

De acordo com Ludovico (2008), a partir do momento em que as organizações optam por sair do mercado doméstico, se faz importante compreender, que além dos riscos e incertezas citados acima, as empresas ainda estarão em desvantagem se relacionadas às concorrentes sediadas no mercado que se desejam alcançar, e por este motivo, é necessário o desenvolvimento de um planejamento estratégico estruturado que norteie as tomadas de decisão.

Sobretudo ao considerar os desafios decorrentes do processo de internacionalização, as organizações, ao se inserirem no mercado externo, precisam estar cientes que, além de conhecer o ambiente político, econômico e as leis dos países no qual pretendem atuar, devem adequar-se a um novo ambiente, cujas diferenças culturais são significativas (MORINI; SIMÕES; DAINEZ, 2006).

Com base nas informações apresentadas acima, conclui-se que a internacionalização não é um exercício fácil, que exige das organizações o constante investimento na busca por informações, e ainda, com um nível de exigência superior, é necessário ter dentro da organização uma mentalidade exportadora (DIAS; RODRIGUES, 2008).

2.2.1 Etapas do processo de internacionalização

De acordo com a visão de Cignacco (2009), as etapas existentes em um processo de internacionalização são definidas por suas exportações, deste modo, o autor classifica tais etapas conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas do processo de exportação.

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
Exportação ocasional ou não interessada	A empresa direciona sua produção somente para atender a demanda do mercado interno, neste caso, as exportações são frutos de um interesse que parte do cliente. A empresa não possui estratégias que visem à atuação no mercado internacional;
Exportação Experimental	A empresa comercializa seus produtos apenas para países vizinhos, devido à similaridade de hábitos e preferências dos consumidores, bem como das normas técnicas adotadas;
Exportação continuada ou consolidada	É caracterizada pela elevação no número de vendas e operações no mercado exterior, onde se verifica a necessidade de adaptação de produtos para atender as exigências do cliente estrangeiro, no entanto, este processo carece de investimentos tanto em aspectos produtivos quanto em profissionais qualificados para executarem as estratégias internacionais, que a partir deste momento, se tornam imprescindíveis;
Filial de comercialização	Na implantação de uma filial de comercialização, a empresa passa a ser responsável por funções que anteriormente eram executadas por agentes intermediários, diante disso, a organização precisa desenvolver um planejamento estratégico eficiente para atuar perante o mercado alvo, mas também se tornam necessários investimentos direcionados ao desenvolvimento das atividades da filial;
Investimento direto	É identificado quando um produto é total ou parcialmente fabricado no destino final. Quando a produção ocorre total no destino, tal operação não se equipara a uma atividade exportadora, no entanto, quando o processo de desenvolvimento do produto é efetuado parcialmente no destino, a empresa necessita realizar exportações de peças ou produtos não acabados, para que possa ser concluída a fabricação, desta forma, a operação se caracteriza como exportadora. Esta estratégia é utilizada pelas organizações em função dos benefícios fiscais envolvidos no processo, bem como, a minimização dos custos com transporte internacional de cargas e a diminuição das barreiras comerciais no mercado internacional.

Fonte: Adaptado de Cignacco (2009).

Em complemento aos conceitos das etapas de exportação, o Ministério das Relações Exteriores – MRE (2011, p.14), reforça que as empresas brasileiras que objetivam transformarem-se em exportadoras ativas devem ter, entre outras, as seguintes precauções:

Para a conquista do mercado internacional, as empresas não devem considerar a exportação como uma atividade esporádica, ligada às flutuações do mercado interno - parcela de sua produção deve ser sistematicamente destinada ao mercado externo; a empresa exportadora deverá estar em condições de atender sempre às demandas regulares de seus clientes no exterior; a concorrência internacional é derivada, entre outros fatores, da existência de maior número de exportadores do que de importadores, no mundo outros fornecedores potenciais estarão buscando conquistar os mercados já ocupados pelas empresas brasileiras; os exportadores brasileiros devem saber utilizar plenamente os mecanismos fiscais e financeiros colocados à sua disposição pelo Governo, a fim de aumentar o grau de competitividade de seus produtos; todas as comunicações recebidas de importadores externos devem ser respondidas, mesmo que, em um determinado momento, o exportador não tenha interesse ou condições de atender aos pedidos recebidos - o bom diálogo com os importadores, tanto efetivos como potenciais, prepara o campo para vendas futuras.

Contudo, Paiva *et al* (2004) ressaltam que nas fases iniciais do processo de internacionalização, as organizações se espelham em modelos bem-sucedidos, utilizando-se destes para orientarem seus próprios passos. A partir disto, percebe-se que o processo de internacionalização é caracterizado por um desenvolvimento cumulativo, abrangendo um fluxo que parte da exportação ocasional até a implantação de filiais. Ou seja, à medida que as experiências se tornam sólidas, a empresa amadurece, adquirindo conhecimento hábil para tomar as melhores decisões.

2.3 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias da internacionalização se classificam em duas dimensões: econômica e comportamental. A abordagem econômica se refere aos fatores econômicos, que devem ser analisados pelas organizações, em busca de um caminho adequado para seguir perante o processo de internacionalização. Por outro lado, a abordagem comportamental, se relaciona ao comportamento organizacional das empresas, avaliando a internacionalização de forma sequencial (VARANDA *et al*, 2010).

2.3.1 Dimensão econômica

A abordagem da internacionalização baseada nos critérios econômicos se constitui das seguintes teorias: teoria de internalização, paradigma eclético, poder de mercado e ciclo de vida do produto (TEIXEIRA *et al*, 2010).

2.3.1.1 Teoria de internalização

A teoria de internalização concentra-se na eficiência e organização que as empresas apresentam na execução de suas transações. Através da análise dos custos de transação, torna-se possível comparar os custos *versus* benefícios, e deste modo, as organizações podem verificar se é vantajoso ou não internacionalizar suas atividades (TEIXEIRA *et al*, 2010).

De forma geral, a internalização das atividades é realizada especialmente por empresas de grande porte, direcionadas para áreas de alta tecnologia, onde as matérias-primas e a mão de obra exercem grande influência sobre eficiência do processo produtivo. A teoria de internalização enfatiza a obtenção de lucros por meio da troca eficiente de produtos, especialmente quando os custos no mercado externo forem menores que no mercado doméstico (DIB, 2008).

Portanto, de acordo com esta teoria, a empresa opta por ser inserir no mercado exterior, quando houver a verificação de rentabilidade no processo.

2.3.1.2 Teoria do paradigma eclético

A teoria do paradigma eclético parte do princípio de que toda empresa deve realizar uma análise antes de se inserir em um mercado desconhecido. Assim, devem ser analisadas questões específicas quanto ao tipo de produto, para onde, para quem e quando o produto poderá ser produzido e comercializado, para, a partir destas colocações, posicionarem-se a frente das concorrentes já instaladas, podendo atuar com o uso de uma estratégia adequada (VARANDA *et al*, 2010).

De acordo com a teoria do paradigma eclético, as empresas multinacionais dispõem de benefícios próprios, que são divididos em três grupos. O primeiro grupo é denominado como vantagens de propriedade, que são determinadas por meio da posse de ativos intangíveis, tais como habilidades

gerenciais e tecnologias avançadas perante os concorrentes; o segundo grupo é chamado de vantagens de localização, que se caracterizam pelo acesso a recursos e ativos que possuem localização específica, bem como mão de obra e a proximidade com instituições que controlam o comércio; o terceiro e último grupo, é denominado vantagens de internalização, tais vantagens se apresentam diante da possibilidade da empresa em desviar-se dos custos de negociação, assim como da quebra de contratos, que podem ocorrer pela grande saturação de empresas em um mesmo mercado (TEIXEIRA *et al*, 2010).

Esta teoria também é definida como modelo OLI (*Ownership, Location e Internalization*), que são os conjuntos de vantagens consideradas imprescindíveis em um processo de tomada de decisão com relação às atividades de produção no exterior (BARRETTO, 2002).

2.3.1.3 Teoria do poder de mercado

A teoria do poder de mercado busca analisar o nível de controle envolvido em um investimento internacional. Desta forma, quando as organizações se encontram em um estágio inicial de crescimento, visam primeiramente aumentar a participação comercial diante do mercado doméstico, isso ocorre por meio de fusões, aquisições e expansão da capacidade produtiva. No entanto, uma vez que ampliam o poder exercido frente ao mercado interno, as organizações verificam aumentos significativos nos lucros, o que possibilita investimentos no mercado externo, podendo assim, almejamem nesta área uma posição similar a do mercado de atuação (TEIXEIRA *et al*, 2010).

Esta teoria pode ser classificada em duas categorias. A primeira categoria, definida como investimentos de portfólio, considera a taxa de juros como principal fator a ser analisado em um processo de tomada de decisão, pois a empresa poderá buscar a maximização de seus lucros em países que geram maiores retornos. Já a segunda categoria, denominada como investimento direto, não está associada à taxa de juros, entretanto, busca analisar a obtenção dos lucros gerados através do controle exercido pela organização no exterior (VARANDA *et al*, 2010).

2.3.1.4 Teoria do ciclo de vida do produto

A teoria do ciclo de vida do produto busca analisar ao processo de internacionalização a partir das características envolvidas no ciclo de vida do produto. O fluxo de comércio e a localização da produção da organização no exterior são aspectos que devem ser considerados (PESSOA; MARTINS, 2007).

De acordo com esta teoria, os produtos em seu ciclo de vida, passam por fases distintas, onde apresentam determinado grau de incertezas, que partem do momento em que o produto é desenvolvido até a maturidade. Na última fase, definida como maturação ou maturidade, o produto se torna padronizado, o consumo deste se intensifica e a escala de produção passa por um processo de otimização (MADEIRA, 2009).

2.3.2 Dimensão comportamental

Tratando-se da abordagem comportamental, o processo de internacionalização está sujeito à interferência das atitudes, percepções e do comportamento dos tomadores de decisões, que buscam expansão dos negócios, alicerçados no objetivo de minimizar os riscos e incertezas existentes na internacionalização. A abordagem comportamental se divide em duas teorias: o modelo de Uppsala e as teorias das redes (VARANDA *et al*, 2010).

2.3.2.1 Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala atribui ao processo de internacionalização uma característica sequencial, desta forma, tal processo é composto por inúmeras fases, cumulativas, que resultaram em um maior comprometimento da empresa em relação ao mercado externo (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

Este modelo fundamenta-se em três pressupostos: o primeiro se refere à falta de conhecimento, revelando o maior entrave existente em um processo de internacionalização; o segundo relaciona-se ao conhecimento necessário para que o processo de internacionalização seja efetivado, tal conhecimento é adquirido pela organização por meio de suas experiências frente ao mercado-alvo; e por fim, a internacionalização das operações, que requer investimento gradual por parte da

organização, ou seja, a empresa desenvolve gradativamente seu nível de envolvimento no mercado internacional (LIMA; CARVALHO, 2010).

2.3.2.2 Teorias das redes

As teorias das redes ou *networks* são definidas como relacionamentos desenvolvidos no âmbito do mercado internacional, que possuem um papel relevante perante o processo de internacionalização das empresas (TEIXEIRA *et al*, 2010).

As redes de relacionamentos apresentam duas subdivisões, com características distintas. A primeira destas subdivisões é a rede externa, que incorpora conceitos de relacionamentos com fornecedores e assessoria de recursos humanos. A segunda subdivisão, denominada como rede interna, refere-se ao relacionamento da matriz com as subsidiárias (BORINI; COELHO; PROENÇA, 2006).

Quanto mais abrangente for o envolvimento da subsidiária com rede externa e também, com a rede interna, maior será o comprometimento com o país estrangeiro. Este relacionamento propicia inúmeros conhecimentos e oportunidades, no entanto, o seu desenvolvimento envolve custos e incertezas, e por este motivo, é necessário que o tempo de internacionalização seja longo (TEIXEIRA *et al*, 2010).

2.4 ESTRATÉGIAS E COMPETITIVIDADE NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Como pressuposto básico de um processo de internacionalização, pode-se apontar o planejamento estratégico, que tem como principal objetivo impulsionar a promoção para o desenvolvimento de novas oportunidades no exterior. Além disto, o planejamento possui a finalidade de dar suporte para as tomadas de decisão, referentes ao desenvolvimento do processo de internacionalização, assim como facilitar a definição do modo de entrada da organização no mercado externo (LUDOVICO, 2008).

Existem inúmeros fatores que influenciam o modo de entrada das empresas no mercado exterior, tais como, a incerteza, o risco e a complexidade. A incerteza se dá pelo fato do mercado doméstico, no qual a empresa encontra-se inserida, ser distinto dos mercados externos, bem como o ambiente competitivo do

mercado-alvo. Os riscos envolvem os diferentes tipos de recursos, sendo estes materiais, financeiros, gerenciais e os fatores de produção. Em relação à complexidade, compreendem-se as novas necessidades de controles (ROCHA, 2002).

Deste modo, de acordo com Pipkin (2005), as estratégias de ingresso no mercado internacional são definidas como exportação direta e indireta, licenciamento, alianças, investimento direto e *joint-ventures*.

O Quadro 2 expõe em síntese as principais características de tais estratégias, buscando evidenciar os fatores que geram maior influência e que determinam o grau de internacionalização das organizações.

Quadro 2 – Síntese das estratégias de internacionalização.

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

Fonte: Heinzen (2012, p. 34) a partir de Ribeiro (2006), Dias (2007), Lima e Carvalho (2010) e Zen (2012).

Diante das opções de ingresso no mercado internacional, expostas no Quadro 2, torna-se evidente que, nos casos em que a estratégia promove a elevação no grau de controle, por consequência, os recursos e riscos envolvidos no processo de internacionalização também serão maiores. Portanto, cabe as organizações a definição das estratégias que pretendem desenvolver para entrada nos mercados internacionais. (MELO, 2010). Pois “[...] a estratégia deve levar em conta os objetivos a serem atingidos, mas fundamentalmente as condições gerais disponíveis na empresa e no meio ambiente em que ela esta inserida” (NOSÉ JUNIOR, 2005, p. 95).

Rocha (2002) salienta que é de grande importância que as organizações se conscientizem a respeito da necessidade de investir em estratégias de entrada no mercado internacional, visto que a inserção neste tipo de mercado gera influência sobre muitos aspectos no interior da empresa, podendo se relacionar a cultura organizacional, como também à melhoria na qualidade dos produtos. Tais aspectos afetam positivamente a imagem das empresas diante do consumidor estrangeiro.

Sousa (2014) motiva as organizações a se inserirem no mercado exterior quando afirma que os produtos de origem brasileira estão alcançando índices satisfatórios no que diz respeito à aceitação entre os consumidores estrangeiros, produtos estes dos segmentos calçadistas, automobilístico, assim como produtos alimentares, que perante os similares internacionais, apresentam pequenas variações, podendo ser equiparados.

O ambiente competitivo exige que as organizações possuam conhecimento a respeito do mercado no qual desejam se inserir, e se faz relevante à mensuração do nível de ameaça representada pelos concorrentes, para que possam buscar diferenciais, sejam em produtos, inovações, políticas de promoção, publicidade e até mesmo preços inferiores (PORTER, 1990).

Neste sentido, Kuazaqui (1999) enfatiza que posteriormente a definição das estratégias de entrada, a empresa precisa desenvolver o seu plano de *marketing*, de acordo com as estratégias adotadas para atuar no mercado escolhido. Esse plano terá o propósito de atender as necessidades e desejos dos consumidores, sendo constituído pelos seguintes determinantes, apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Determinantes do plano de *marketing*.

DETERMINANTES	CARACTERÍSTICAS
Produto	Refere-se aos bens que podem ser oferecidos em um mercado, seja para aquisição, uso, consumo ou apreciação, com a finalidade de satisfazer as necessidades ou desejos do cliente;
Preço	Indicador determinante para qualquer tipo de empresa, porém, existem diversos fatores que influenciam sua formação. Sendo estes relacionados aos fatores internos da empresa, ou seja, referentes à natureza do produto e os fatores externos, isto é, os fatores de mercado;
Ponto de distribuição	É um integrante fundamental do <i>marketing</i> internacional, o principal propósito deste determinante é fazer o intermédio entre o tipo de produto a ser distribuído e o tipo de público alvo para qual o produto será destinado;
Promoção	Atua como propulsor de vendas de um determinado produto, fazendo uso de inúmeras ferramentas, tais como: propaganda, promoção de vendas e relações públicas.

Fonte: Adaptado de Kuzaqui (1999).

Kuzaqui (1999) destaca que esses determinantes ligados ao composto do *marketing* internacional, favorecem a criação de novas estratégias, que podem ser adaptadas para diferentes tipos de mercado, com características e exigências distintas. Deste modo, verifica-se flexibilidade e o grande número de facilitadores existentes para o desenvolvimento de ações que possam promover a estabilidade, bem como a eficácia no processo de entrada e fixação das organizações em mercados além de suas origens.

2.5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

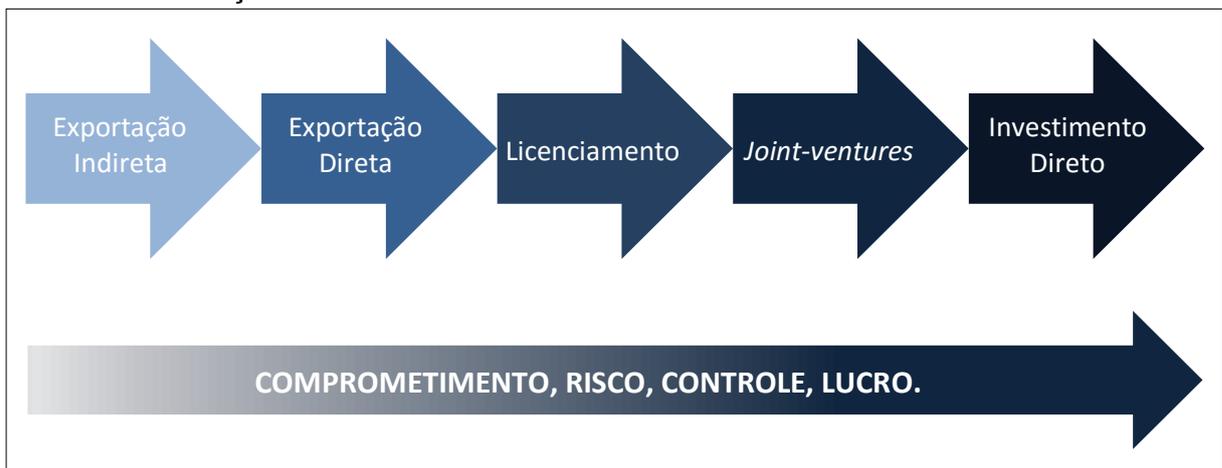
O processo de internacionalização se relaciona diretamente com fatores estratégicos, que atuam como consolidadores de tal processo. Assim, torna-se necessário, por parte das organizações, a definição de estratégias adequadas para a internacionalização de suas atividades, visto que a decisão correta quanto ao modo de entrada é determinante para se alcançar o sucesso (SILVA *et al*, 2013).

De acordo com Kotabe e Helsen (2000), a escolha da estratégia de internacionalização está ligada a inúmeros aspectos internos, tais como a estrutura local; e externos, como as regulamentações governamentais, risco-país e ambiente competitivo. A estrutura local se refere aos objetivos da organização, assim como seus ativos e recursos disponíveis, avalia também suas competências, flexibilidade e necessidade de controle; já os aspectos externos, correspondem a características específicas do ambiente no qual a empresa irá atuar. Portanto, o método de entrada

em um mercado estrangeiro deverá considerar estes aspectos, na busca por uma decisão assertiva, baseando-se em informações fundamentadas sobre a empresa e, principalmente, sobre o mercado no qual se deseja acessar.

A partir do momento em que uma organização opta por entrar em determinado país, conforme citado acima, se faz necessário à definição da melhor estratégia a ser utilizada. Para Kotler (2000) as maneiras mais comuns de entrada neste processo são a exportação indireta, direta, licenciamento, *joint-ventures* e investimentos diretos. Tais estratégias apresentam um maior nível de comprometimento, risco, controle e lucro em relação à outra, conforme pode ser observado na Figura 4.

Figura 4 – Nível de comprometimento, risco, controle e lucro no processo de internacionalização.



Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Dentre as estratégias de internacionalização, a exportação possui maior destaque entre os entrantes, uma vez que se caracteriza como o modo de entrada mais simples e comumente utilizado pelas empresas, pois consiste na venda de produtos para países que possuem características similares (NOSÉ JUNIOR, 2005).

A exportação é considerada a estratégia que oferece menores riscos para a entrada em um mercado externo, especialmente por não necessitar de grandes investimentos iniciais (MOTA, 2007), além de proporcionar para as empresas uma alternativa que possibilite a aprendizagem e incorporação experiências acerca do mercado alvo.

A seguir, o Quadro 4 apresenta os tipos exportação, definidos como: exportação direta ou indireta e exportação cooperativa (MELO, 2010).

Quadro 4 – Tipos de exportação.

TIPOS DE EXPORTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Exportação Indireta	A organização dispõe dos serviços de intermediários internacionais. Este tipo de distribuição requer menos investimentos, pois a empresa não necessita da criação de um departamento de exportação ou de uma equipe de vendas, visto que as atividades de exportação, assim como os trâmites e normas do comércio exterior serão executados pelos agentes intermediários;
Exportação Direta	O processo de exportação direta ocorre sem a intervenção de agentes intermediários, ou seja, a empresa produz e vende seus produtos. Nesta modalidade há a exigência de um maior nível de investimento, tanto em estrutura quanto em profissionais qualificados, mas em contrapartida, oferece para a empresa a obtenção de conhecimentos assíduos a respeito do mercado no qual se pretende explorar;
Exportação Cooperativa	Neste tipo de distribuição há o envolvimento de acordos colaborativos com outras organizações, no entanto, considera-se o desempenho das funções exportadoras.

Fonte: Adaptado de Schneider (2002) e Melo (2010).

As modalidades de exportação direta e indireta apresentam estruturas operacionais distintas, que podem ser utilizadas pelas organizações em suas operações internacionais com vistas para a otimização dos processos, assim como redução de custos e elevação de competitividade (LIMA; CARVALHO, 2010). Tais estruturas podem ser observadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Estruturas operacionais dos tipos de exportação.

(continua)

TIPOS DE EXPORTAÇÃO	ESTRUTURAS OPERACIONAIS
Exportação Indireta	<p>Empresa Comercial Exportadora: são empresas que operam com a compra, venda e intermediação de mercadoria, geralmente atendendo pequenas e médias empresas;</p> <p>Trading Company: empresa com atuação bastante abrangente, presente em vários mercados. Operam, geralmente, negócios de grandes proporções e à base de comissão. Dedicam-se à compra, venda, comercialização, industrialização e ao financiamento de operações;</p> <p>Piggy Back (Venda Casada): empresas conhecidas no mercado de destino da mercadoria e que atuam no mesmo segmento do exportador;</p> <p>Broker: trabalha na aproximação de exportadores e importadores. Atua, geralmente, em segmentos específicos;</p> <p>Trader: trabalha sob comissão, de forma autônoma, informando o exportador sobre oportunidades comerciais, evolução do mercado, bem como suas exigências e aspectos legais;</p> <p>Consultores de exportação: operam como pessoa física ou jurídica. Utilizando-se de sua experiência em negociações internacionais, dão apoio aos exportadores e desenvolvem o <i>marketing</i> internacional.</p>

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

Quadro 5 – Estruturas operacionais dos tipos de exportação.

(conclusão)

TIPOS DE EXPORTAÇÃO	ESTRUTURAS OPERACIONAIS
Exportação Direta	<p>Departamento de exportação: estrutura formada pelo gerente de exportação, juntamente com assistentes;</p> <p>Filial ou subsidiária de vendas no exterior: é a extensão das atividades da empresa no mercado de destino. Responsável pela venda e distribuição, podendo lidar com armazenagem e promoção;</p> <p>Vendedores viajantes de exportação: a empresa pode enviar vendedores ao exterior, com o intuito de realizar negócios. Atua diretamente junto a importadores e diversos mercados no exterior;</p> <p>Distribuidores ou agentes no exterior: a empresa pode contratar distribuidores ou agentes, que fazem a intermediação das vendas no país do importador e age em nome do exportador;</p> <p>Consórcio de exportação: derivado da exportação direta.</p>

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

Dentre os grupos que integram às estratégias de internacionalização, o modo de entrada contratual é caracterizado pela associação de duas empresas por meio de um acordo, que estabelece a transferência de conhecimentos, habilidades e tecnologia, e estimula ainda a criação de oportunidades no exterior. Estes acordos incluem contrato de produção, licenciamento, *franchising*, *joint-ventures* e alianças estratégicas (MELO, 2010). O Quadro 6 caracteriza cada um destes itens.

Quadro 6 – Estratégias de internacionalização.

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	DESCRIÇÃO
Contrato de produção	Com o contrato de produção, a empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes, ou do produto inteiro. O trabalho de <i>marketing</i> do produto fica sob responsabilidade da empresa internacional;
Licenciamento	O licenciamento é uma transação contratual em que a empresa - a licenciadora - oferece alguns ativos a uma estrangeira - a licenciada - em troca do pagamento de <i>royalties</i> . Exemplo: marcas registradas, <i>know-how</i> tecnológico, processos de produção, patentes;
<i>Franchising</i>	O <i>franchising</i> é um acordo em que o franqueador dá ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de <i>royalties</i> ;
<i>Joint- ventures</i>	Com uma <i>joint- venture</i> , a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo;
Alianças estratégicas	As alianças estratégicas são acordos entre empresas, caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes, envolvendo ou não participação de capital.

Fonte: Adaptado de Lima e Carvalho (2010, p.8) e Rebocho (2010, p.21).

No último grupo das estratégias de internacionalização, estão os modos de entrada hierárquicos, referem-se ao investimento direto dos recursos financeiros no mercado alvo, seja na compra de uma empresa já em atividade ou investimento de raiz, com a criação de uma nova empresa (REBOCHO, 2010). Esse modo de entrada exige um maior comprometimento, tanto em recursos humanos quanto financeiros, assim como requer maior controle da operação. A utilização desta estratégia torna a organização suscetível ao elevado número de riscos envolvidos no processo. (KUAZAQUI; LISBOA, 2009).

Assim como a demais estratégias de internacionalização, o investimento direto também oferece inúmeras vantagens para as organizações. Em primeiro lugar, destaca-se o acesso à mão de obra e matéria-prima a preços inferiores aos praticados no país de origem. A empresa também passa a contar com incentivos fiscais do governo destinados a investidores estrangeiros e em função dos empregos gerados para o local no qual a organização tem sede, a mesma tem sua imagem fortalecida. Por fim, investimento direto viabiliza a aproximação entre governo, clientes, fornecedores e distribuidores locais, o que possibilita para a organização ter um maior controle de seus investimentos (SCHNEIDER, 2002).

Os investimentos diretos são compostos por dois tipos de estratégias (KOTABE; HELSEN, 2000), conforme pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 – Investimentos diretos *versus* estratégias.

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Fusão ou aquisição:	Consiste na compra de uma empresa já firmada no exterior, oferecendo a vantagem de rápido acesso ao mercado e aos canais de distribuição, assim como das marcas já estabelecidas no país. A desvantagem deste processo reside na dificuldade de incorporação entre a empresa compradora e a adquirida;
Nova subsidiária	Consiste na implantação de uma filial no exterior. Por ser o início de um novo negócio o processo de desenvolvimento é flexível no que se refere às tomadas de decisões, especialmente as relacionadas a recursos humanos, logística, <i>layout</i> da fábrica e tecnologias para o parque fabril. No entanto, esta estratégia é envolta a um alto risco, em função do elevado nível de investimentos, mas fornece para a empresa a vantagem de controle máximo sobre os ativos.

Fonte: Adaptado de Kotabe e Helsen (2000).

Diante destas informações, pode-se concluir que as organizações que buscam uma estratégia de internacionalização, conseqüentemente, criam valor e passam a oferecer produtos diferenciados para o mercado externo (SILVA *et al*,

2013), isso ocorre uma vez que se tornou possível analisar os modos de entrada no comércio internacional e verificar aquele que melhor se adequa a realidade da organização, além de poder optar por uma estratégia de baixo comprometimento, como é o caso da exportação, ou de alto comprometimento por meio dos investimentos diretos (RIBEIRO, 2006).

O Quadro 8 resume as estratégias de entrada no mercado internacional, possibilitando uma maior compreensão das mesmas (MELO, 2010)

Quadro 8 – Estratégias/modos de entrada no mercado internacional.

GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS RECURSOS	ESTRATÉGIAS/MODOS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL	
Baixo	Exportação	a) Direta; b) Indireta; c) Cooperativa.
Médio	Intermediários	a) Contrato de produção; b) Licenciamento; c) <i>Franchising</i> ; d) <i>Joint-ventures</i> ; e) Alianças estratégicas.
Alto	Hierárquicos	a) Fusão ou aquisição; b) Nova subsidiária.

Fonte: Melo (2010, p.34).

2.6 GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização pode ser conceituada como um processo de envolvimento crescente das empresas com operações no mercado internacional. Esta relação se inicia no primeiro contato da organização com o mercado estrangeiro, por meio de importações ou exportações (MARIOTTO, 2007), mas que tende a apresentar uma evolução gradativa, podendo desenvolver-se para um licenciamento, uma *joint-venture* ou para um investimento direto, que são estratégias caracterizadas pelo alto nível de comprometimento por parte das empresas (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

A Figura 5 apresenta os níveis de comprometimento ou envolvimento que as empresas podem atingir por meio de suas operações internacionais.

Figura 5 – Grau de internacionalização.



Fonte: Pipkin (2005, p. 71).

Por meio do grau de internacionalização demonstrado na Figura 5, verifica-se que o processo de internacionalização proporciona uma aprendizagem contínua para as organizações, pois atua como um método incremental, que se desenvolve paralelo à evolução do comprometimento da empresa com o mercado internacional (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

Assim como os níveis de comprometimento aumentam à medida que as organizações adotam novas formas de atuação, ou seja, avançam no grau de internacionalização, os riscos envolvidos no processo também passam a ter maiores proporções. Normalmente, o mercado internacional oferece maiores riscos se comparado ao mercado doméstico, entretanto, estes riscos podem variar de acordo com a estratégia de entrada escolhida. No investimento direto, por exemplo, os riscos são maiores em relação à exportação, sendo necessário maior comprometimento da empresa, todavia, os lucros e conhecimentos envolvidos também são mais amplos e diversificados (PIPKIN, 2005).

Neste contexto, percebe-se que a internacionalização está baseada na aquisição e uso contínuo do conhecimento nos mercados externos, assim como no aumento constante do comprometimento das organizações nestes mercados. Este aumento é medido de acordo com a quantidade de recursos investidos e cresce a partir das experiências adquiridas. Uma vez que o comprometimento é ampliado, o conhecimento também acompanha esta evolução (FLORIANI; FLEURY, 2012).

Embora o grau de internacionalização seja medido pelo nível de comprometimento ou envolvimento das organizações com as operações internacionais, existem outros indicadores que corroboram para esta mensuração.

Estes indicadores medem a atuação da empresa no mercado internacional por meio da análise de vendas no mercado externo sobre as vendas totais, através do índice de pesquisa e desenvolvimento, assim como das atividades externas da empresa, analisando do número de países de atuação, número de subsidiárias no exterior, e por último, a experiência internacional da organização e duração dos trabalhos internacionais (PLATCHEK; FLORIANI; BORINI, 2012). Desta maneira, seguindo a evolução do grau de internacionalização, as organizações tendem a tornar suas operações internacionais gradativamente mais eficientes (CARNEIRO, 2007).

Em contrapartida, os conhecimentos e experiências contribuem para a elevação da vantagem competitiva das organizações no mercado externo, contudo, o estabelecimento destas vantagens depende modo de entrada escolhido, este deve conduzir as organizações a um maior controle acerca de seu composto mercadológico, assim como fornecer maior autonomia e agilidade nas tomadas de decisões e ainda, permitir a transferência de recursos do mercado doméstico para o mercado exterior, propiciando uma maior aproximação com consumidores, concorrentes, e com as fontes de informação disponíveis no mercado (GARRIDO *et al*, 2009).

Por fim, todas as estratégias de ingresso no mercado externo são acompanhadas por vantagens e desvantagens, as quais estão relacionadas às forças e fraquezas da empresa, e desta forma, cabe à organização averiguar o grau de comprometimento que se dispõe a assumir (PIPKIN, 2005).

2.7 AGRONEGÓCIO: UM ENFOQUE NO MERCADO ORIZÍCOLA

Cultivado e consumido em todo o mundo, o arroz se destaca pela produção e área de cultivo, representando um papel estratégico, tanto no cenário econômico quanto social (EPAGRI, 2005).

O arroz se caracteriza como um dos grãos mais importantes em termos de valor econômico. É o segundo cereal mais cultivado entre os países em desenvolvimento, principalmente na Ásia, sendo considerado alimento básico para aproximadamente 2,4 bilhões de pessoas (EMBRAPA, 2005).

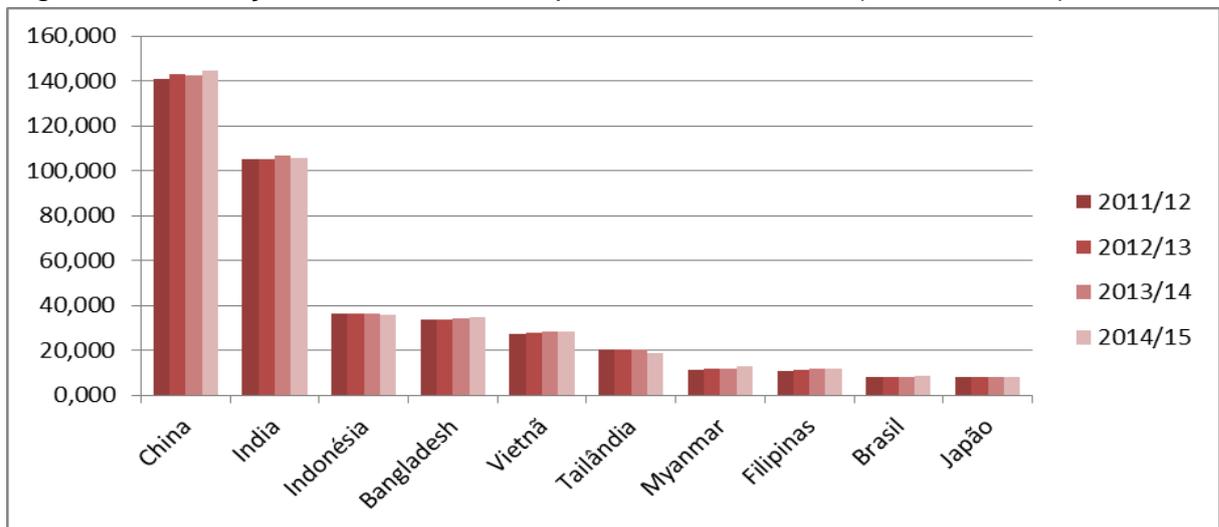
Segundo dados da *Food and Agriculture of The United Nations* – FAOSTAT (2011), o arroz é responsável por 20% da fonte de energia alimentar da população mundial. Apenas nos países asiáticos, 70% das calorias consumidas

diariamente se referem ao arroz e seus derivados, deste modo, verifica-se a grande relevância do cereal para com a alimentação mundial.

Enfatizando a produção mundial, de acordo com dados da EMBRAPA (2005), cerca 90% do arroz disponível no mundo é cultivado e consumido na Ásia. A América Latina se posiciona em segundo lugar, no que diz respeito à produção e o terceiro em consumo. Nos países latino-americanos, assim como no continente asiático, o cereal também está entre os itens básicos para a alimentação da população.

Em 2005, o Brasil foi apontado como responsável pelo maior nível de produção fora da Ásia, com um cultivo de cerca de 11 milhões de toneladas neste mesmo ano (EMBRAPA, 2005). Atualmente, segundo dados da USDA (2016), o país mantém esta posição, posicionando-se entre os dez principais produtores, consumidores e detentores de estoques mundiais de arroz, conforme demonstrado na Figura 6.

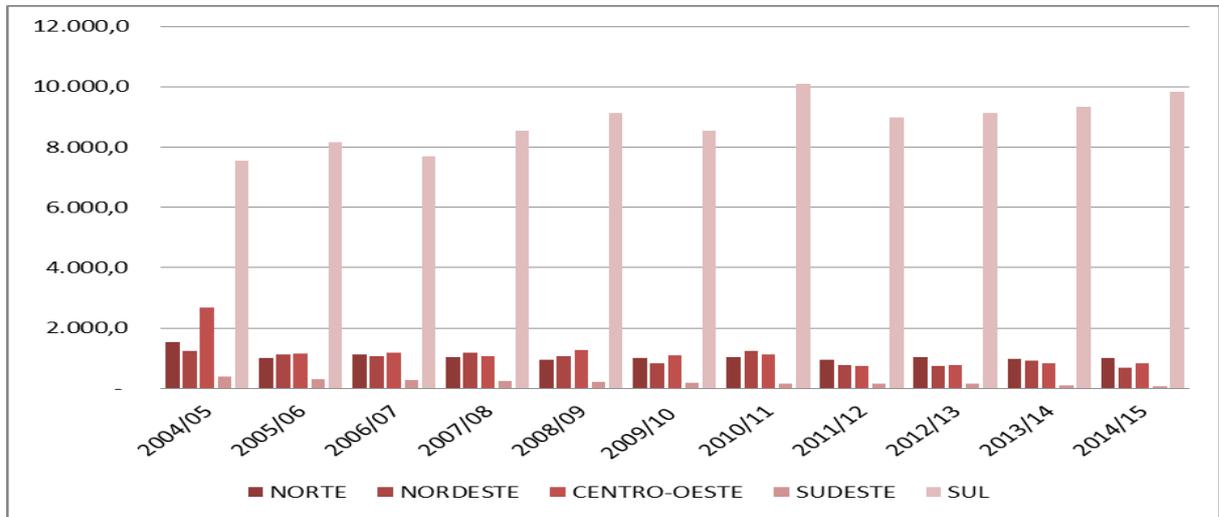
Figura 6 – Produção, consumo e estoque mundial de arroz (em toneladas).



Fonte: Adaptado de USDA (2016).

Com relação ao Brasil, a lavoura orizícola possui relevância perante a economia nacional, pois está presente em todas as regiões brasileiras, com destaque para a região Sul, que detém mais de 70% da produção total do cereal (EMBRAPA, 2005). A seguir, a Figura 7 apresenta uma série histórica da produção nacional de arroz, na qual se destaca a presença da região Sul sobre a produção do cereal.

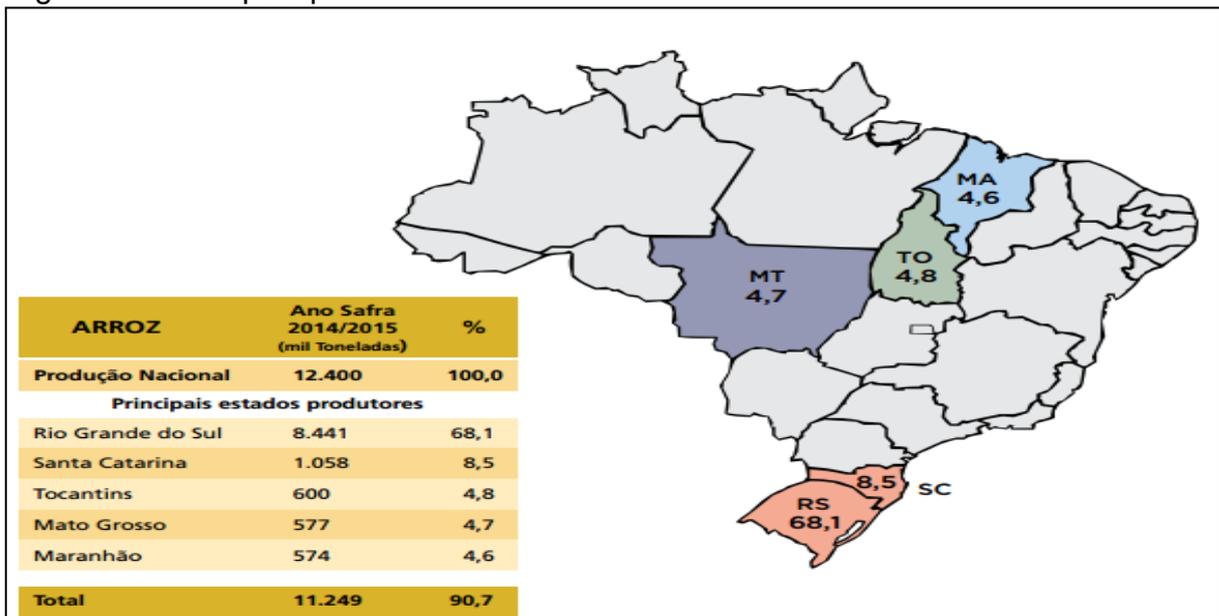
Figura 7 – Série histórica: produção de arroz por unidades da Federação (em toneladas).



Fonte: CONAB (2016).

O Estado do Rio Grande do Sul, maior produtor da região Sul, representa aproximadamente 68,1% da produção nacional. Santa Catarina ocupa a posição de segundo maior produtor, com cerca de 8,5%. Os Estados do Mato Grosso, Maranhão e Tocantins também compõem o quadro de principais produtores nacionais, com média de produção estimada em 4,7%, conforme dados do MAPA (2015). Estes números podem ser observados na Figura 8.

Figura 8 – Principais produtores nacionais de arroz.

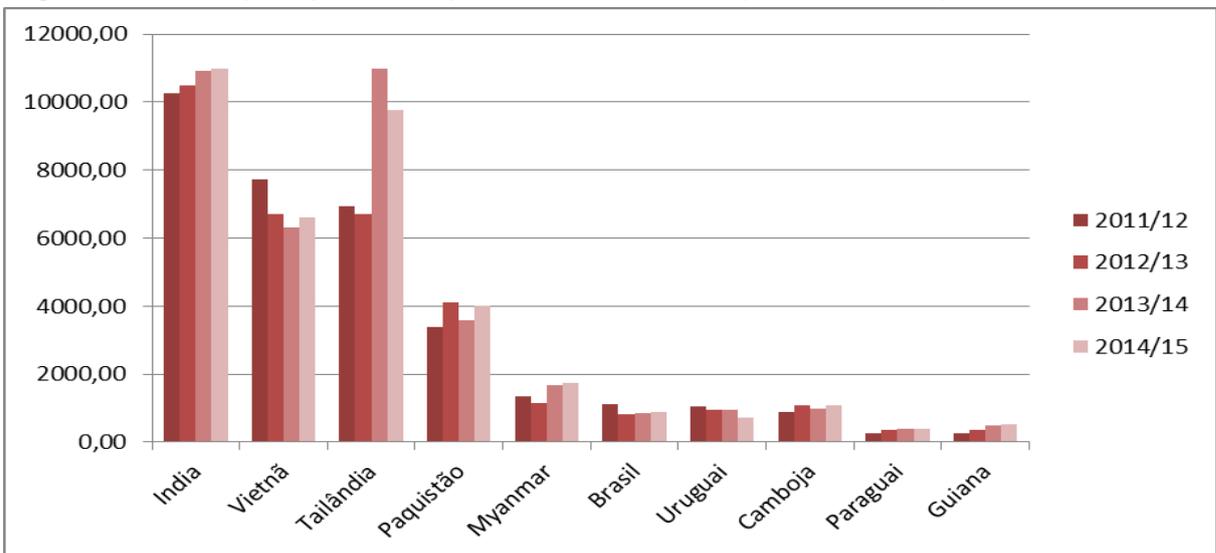


Fonte: MAPA (2015, p.1).

Diante destes dados, o MAPA (2015) projeta para a safra de 2024/25 uma produção de 13,3 milhões de toneladas, e um consumo de 12,2 milhões de toneladas. Com estimativas de um crescimento de 7,2% na produção de arroz nos próximos 10 anos.

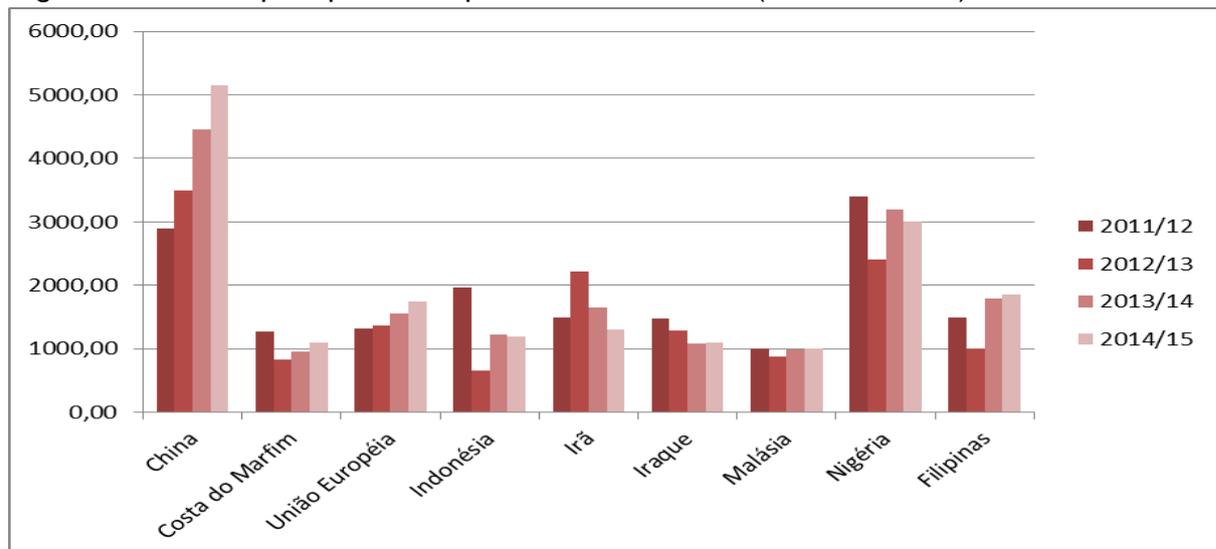
Com enfoque no mercado internacional, as Figuras 9 e 10 apresentam a evolução de exportações e importações mundiais de arroz, destacando os principais países envolvidos nestes processos.

Figura 9 – Principais países exportadores de arroz (em toneladas).



Fonte: Adaptado de USDA (2016).

Figura 10 – Principais países importadores de arroz (em toneladas).



Fonte: Adaptado de USDA (2016).

Por meio da Figura 9, nota-se o crescimento constante ocorrido nas exportações da Índia e o salto dado pela Tailândia na safra de 2013/14. Estes dois países, dentro do período analisado, foram responsáveis pela maior quantidade exportada. Com relação às importações, a Figura 10 aponta a China como maior importador do período. O Brasil não aparece entre os dez principais importadores, mas possui sua parcela, sendo responsável por cerca de 700 mil toneladas na safra de 2014/15 (USDA, 2016).

Tratando-se do setor do agronegócio, no qual a produção orizícola está alocada, percebe-se que neste segmento o Brasil é conhecido mundialmente, em especial, por suas terras férteis e agricultáveis. O setor do agronegócio atua como motor da economia nacional, onde registra notáveis avanços e mantém-se com ampla capacidade de geração de empregos e renda. Esse setor se sobressai ainda, pela posição de destaque no âmbito global, o que revela sua importância para o desenvolvimento econômico (MAPA, 2015).

O crescimento deste setor e a ampliação de suas exportações estão amplamente relacionados ao comportamento do mercado internacional (BENEDICTO; RODRIGUES, 2009), que determina variação dos preços do agronegócio, e também supri os excedentes de produção. Os principais produtos do setor comercializados no exterior são os de origem primária ou *commodities*. Seus preços são influenciados pelo valor do dólar e da taxa de câmbio do mercado interno brasileiro (CEPEA, 2014).

No próximo capítulo, destacam-se os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Frente aos procedimentos metodológicos, Gil (2002) expõe sua visão afirmando que a metodologia é uma explicação detalhada, desenvolvida a partir de métodos definidos para cada tipo de pesquisa. Por meio destes métodos, são confrontados os conceitos e variáveis, na busca pela obtenção de respostas, com vistas para a solução do problema que é foco do estudo.

Seguindo neste contexto, Andrade (2005) confirma a visão anterior destacando que os métodos são fundamentais para a efetivação da pesquisa, uma vez que fornecem subsídios ao pesquisador, para que o mesmo possa elaborar o estudo de forma precisa e eficaz. Deste modo, a análise da pesquisa será embasada em métodos científicos.

O método científico, de acordo com Magalhães (2005), é o conjunto de procedimentos, que permitem ao pesquisador ter conhecimento de uma determinada realidade, podendo elaborar e testar hipóteses, buscando caminhos para resolver problemas.

Com base nestes conceitos, enfatizando a importância dos procedimentos metodológicos, considerados etapas fundamentais para a construção de uma pesquisa (ANDRADE, 2005), o presente capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para que seja possível compreender o significado de uma pesquisa é essencial que os indivíduos estejam cientes do amplo desenvolvimento apresentado pelo conhecimento humano, com destaque para as conquistas científicas. Diante desta evolução, o termo pesquisar passou a ser associado ao ato de buscar divergências, contradições, convergências, novas maneiras e métodos de explicar situações, que se relacionam e possibilitam novas buscas, novas assimilações e a crescente construção do conhecimento, das ciências, e da sociedade em geral (VIANNA, 2001).

Vergara (2000) afirma que as pesquisas possuem dois tipos distintos de delineamentos, sendo a investigação quanto aos fins, que se subdivide em exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista; e a

investigação quanto aos meios, que compreende as pesquisas de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex-post-facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Neste sentido, o estudo em questão se caracterizou como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação.

Vergara (2000) conceitua a pesquisa descritiva como um método que busca analisar características de uma população ou de um fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis, e definindo a natureza de tais correlações, sem afetar a explicação dos fenômenos descritos. Andrade (2005, p.124), complementa a visão anterior, retratando a pesquisa descritiva da seguinte forma:

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

A partir desta caracterização, conclui-se que este estudo se enquadrou como uma pesquisa descritiva quanto aos seus fins de investigação, uma vez que os dados foram coletados e analisados, de forma a descrever as características envolvidas ao processo de internacionalização, com ênfase nos fatores estratégicos da organização em questão, buscando estabelecer uma relação entre as conclusões obtidas e os objetivos traçados no início da pesquisa.

Com relação aos meios de investigação o presente estudo possui caráter bibliográfico e de estudo de caso.

De acordo com Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é parte fundamental de uma pesquisa, sendo desenvolvida por meio de materiais já publicados, seja em livros, revistas, jornais ou meios eletrônicos, acessíveis ao público de forma geral. Sua finalidade é fornecer ao pesquisador contato direto com dados acerca de determinado assunto, oferecendo meios para definir e resolver, não apenas situações já existentes, mas também explorar novas áreas, onde os problemas podem ser considerados insolúveis (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Para Gil (2002), os principais exemplos deste tipo de pesquisa se referem a investigações relacionadas a ideologias ou estudos que possuem o propósito de analisar as diversas posições existentes a respeito de um problema.

Tratando-se deste estudo, a utilização da pesquisa bibliográfica se fez necessária para a obtenção de um maior conhecimento acerca do tema abordado e

suas relações com os objetivos do estudo, e embasou o desenvolvimento do instrumento utilizado para a coleta dos dados.

Assim, o Quadro 9 apresenta as principais referências bibliográficas que foram utilizadas para o desenvolvimento da fundamentação teórica do estudo.

Quadro 9 – Principais referências bibliográficas.

TEMAS	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Globalização e o comércio Internacional	Vazquez (1999), Keedi (2004), Nosé Junior (2005), Lopez e Gama (2005), Sina (2008), Dias e Rodrigues (2008), MDIC (2008, 2009 2016).
Internacionalização das organizações	Vernon (1966), Johanson e Vahlne (1990), Porter (1990), Dunning (1992), Kuazaqui (1999), UNCTAD (2005), Ludovico (2008), Keedi (2008).
Teorias da internacionalização	Varanda <i>et al</i> (2010), Teixeira <i>et al</i> (2010).
Estratégia e competitividade na internacionalização	Pipkin (2005), Melo (2010), Sousa (2014).
Análise das estratégias de internacionalização	Kotabe e Helsen (2000), Kotler (2000), Mota (2007), Lima e Carvalho (2010), Silva <i>et al</i> (2013).
Grau de internacionalização	Kovacs, Moraes e Oliveira (2007), Garrido <i>et al</i> (2009), Floriani e Fleury (2012), Platchek, Floriani e Borini (2012).
Agronegócio: um enfoque no mercado orizícola	EPAGRI (2005), EMBRAPA (2005), CEPEA (2014, 2016), MAPA (2015, 2016), USDA (2016).

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao estudo de caso, Gil (2002, p. 54) expõe sua visão abordando este delineamento como:

[...] uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos.

Vergara (2000) salienta que o estudo de caso é um dos delineamentos mais utilizados de pesquisa. E no que se refere a este estudo, a modalidade de estudo de caso se fez relevante, já que a pesquisa exige um maior envolvimento com as partes responsáveis pelas atividades em comércio exterior da empresa em

questão, a fim de obter as respostas que são imprescindíveis para a construção e análise de dados.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

De acordo com a definição de Vianna, Lakatos e Marconi (2001) a área ou população-alvo de um estudo é constituída por um conjunto de indivíduos e situações, com características delimitadas, como sexo, faixa etária, empresas e localização, que posteriormente, servirão como objetos de investigação. Desta forma, um estudo pode envolver toda uma organização, mas também, pode situar-se em apenas um departamento (VIANNA, 2001).

Gil (2008, p.89-90) conceitua a área ou população-alvo de um estudo da seguinte forma:

É um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de um determinado lugar. Todavia, em termos estatísticos, uma população pode ser definida como o conjunto de alunos matriculados numa escola, os operários filiados a um sindicato, todos os integrantes de um rebanho de determinada localidade, o total de indústrias de uma cidade, ou a produção de televisores de uma fábrica em determinado período.

A partir das definições apresentadas anteriormente, destaca-se que nos casos em que o estudo abranger uma população da qual se pretende recolher algum tipo de informação, será necessária a definição de um plano de amostragem (VIANNA, 2001).

Com relação a este estudo, não houve enquadramento por plano de amostragem, visto que se trata de um estudo de caso, sendo este caracterizado pelo número reduzido de unidades de pesquisa, oportunizando ao pesquisador a possibilidade de aprofundar e detalhar seus conhecimentos (VERGARA, 2000). Estabeleceu-se como objeto de estudo uma empresa exportadora de arroz do Sul catarinense, fundada no ano de 1986, no município de Forquilha.

Atualmente a organização conta com seis filiais, sediadas nos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Ceará e Pernambuco. Sua atividade principal consiste no beneficiamento, comércio e transporte de arroz. As áreas de vendas abrangem os Estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Ceará e Maranhão.

Para manter-se competitiva, a organização iniciou seu processo de internacionalização, com exportações ocasionais e experimentais, para países do continente Africano, bem como América do Sul, Europa e Oriente Médio. Em decorrência disto, verificou-se a importância do estudo, quanto à delimitação das etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional da empresa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para Gil (2002) o plano de coleta de dados consiste em um levantamento, no qual se indaga uma amostra ou a população total, com vistas para a obtenção de conclusões a respeito de um fenômeno. Além disto, é imprescindível que o plano de coleta de dados se adeque de acordo com a necessidade da pesquisa e busque elucidar se os dados coletados são de origem primária ou secundária (ROESCH, 1999).

Quanto a este estudo, os dados coletados foram de origem primária e secundária. Assim, quanto à definição, os dados primários são aqueles coletados pelo pesquisador, podendo o mesmo, se utilizar de inúmeros métodos de coleta. Por outro lado, os dados secundários, não são obtidos diretamente pelo pesquisador, mas sim, extraídos de arquivos, bancos de dados, relatórios, entre outros (ROESCH, 1999).

Neste sentido, a coleta de dados do presente estudo originou-se de dados primários, visto que o processo de desenvolvimento contou com apoio de uma entrevista (devidamente gravada e transcrita) junto aos Gerentes Comercial e Administrativo da empresa, sendo esta, caracterizada pela apresentação de uma maior flexibilidade, o que permite aos entrevistados a liberdade para a formulação das respostas (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012).

O roteiro de entrevista, exposto no APÊNDICE A, foi embasado nos estudos de Heinzen (2012), referindo-se ao processo de internacionalização da empresa em questão, composto por 45 (quarenta e cinco) perguntas, distribuídas em quatro grupos, que contemplaram os seguintes aspectos: *i)* histórico empresarial (mercado nacional), *ii)* estratégias de ingresso no mercado internacional, *iii)* posicionamento no mercado internacional, e por último, *iv)* estratégias para permanência no mercado internacional.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Um procedimento de pesquisa é composto por inúmeros elementos, no entanto, destacam-se os métodos de análise de dados. Tais métodos podem possuir abordagem quantitativa, qualitativa ou mista, assim designadas, pelo foco em questões fechadas, análise de dados numéricos ou dados não numéricos (CRESWELL, 2007).

De acordo com Trujillo (2003), a pesquisa qualitativa busca evidenciar uma determinada característica presente em uma população pesquisada, por outro lado, a pesquisa quantitativa investiga a frequência na qual esta característica ocorre nesta população.

Neste sentido, quanto às definições, a abordagem quantitativa procura elucidar as relações de causa e efeito existentes entre os fenômenos. Este método de pesquisa é utilizado, especialmente, quando os estudos possuem o objetivo de medir a relação entre as variáveis, ou analisar o resultado de um sistema ou projeto (ROESCH, 1999). Também são considerados quantitativos os estudos que buscam a mensuração das características de um determinado fenômeno a partir da definição de uma amostra (TRUJILLO, 2003).

Já a abordagem qualitativa, sob a perspectiva de Malhotra (2001), pode ser considerada como uma etapa preparatória para a pesquisa quantitativa, uma vez que sua principal característica está na contextualização do problema. Destaca-se também, que este método de pesquisa fornece ao pesquisador uma maior compreensão das especificidades do problema ou fenômeno investigado, pois busca descrever e definir suas principais características.

Diante destes dados, o presente estudo possui uma abordagem essencialmente qualitativa com análise de conteúdo, uma vez que não apresentará tratamento estatístico, como a utilização de médias ponderadas, dentre outros.

O Quadro 10 apresenta de forma sintetizada os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 10 – Síntese dos procedimentos metodológicos.

TIPO	ENQUADRAMENTO	
Delineamento da pesquisa	Quanto aos fins	Descritiva
	Quanto aos meios	Bibliográfica e Estudo de caso
Plano de coleta de dados	Origem	Primária e Secundária
	Técnica	Qualitativa
	Instrumento	Entrevista
Plano de análise de dados	Abordagem	Qualitativa

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, no próximo capítulo, destaca-se a análise dos dados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados realizada junto a uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina.

A apresentação e discussão dos resultados foi estruturada, observando os objetivos específicos da monografia, conforme exposto no Quadro 11.

Quadro 11 – Objetivos específicos *versus* estrutura da pesquisa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRUTURA DOS RESULTADOS
Caracterizar a organização que é o objeto do estudo	4.1 - Histórico empresarial (mercado nacional)
Apresentar as ações relacionadas à inserção internacional	4.2 - Estratégias de ingresso no mercado internacional
Destacar o posicionamento perante o mercado internacional	4.3 - Posicionamento no mercado internacional
Identificar as ações desenvolvidas para a permanência no mercado externo	4.4 - Estratégias para permanência no mercado internacional

Fonte: Elaboração própria.

4.1 HISTÓRICO EMPRESARIAL (MERCADO NACIONAL)

Um pequeno engenho, na comunidade de São Bonifácio, no município de Nova Veneza, em Santa Catarina – SC remonta as origens da empresa. Na época, o proprietário do engenho observou que seu negócio estava se tornando obsoleto e a partir disto, decidiu que a melhor alternativa seria encerrar as atividades do estabelecimento. Mas como era um empreendedor, vislumbrou, juntamente com seu filho, uma nova oportunidade. Ambos começaram a desenhar a fundação de uma nova indústria, e optaram por estabelecer sede em Forquilha – SC.

Os fundadores desta nova indústria tinham uma forte convicção de que o negócio seria bem-sucedido e teria condições de expansão. Deste modo, com estas motivações em mente e um quadro de funcionários composto por seis colaboradores, no ano de 1986, ocorre à fundação de uma empresa beneficiadora de arroz.

Desde seu início, até os dias atuais, a empresa passou por diferentes etapas de crescimento e aperfeiçoamento de estrutura física, operacional e administrativa.

Com relação à estrutura física, no ano 1991, foram observados primeiros avanços tecnológicos, em seguida, no ano 1994, ocorre à inauguração da sede administrativa e a ampliação das instalações fabris, que aliadas aos avanços tecnológicos, resultaram na elevação da capacidade produtiva da empresa. Assim, a partir de 2002, a empresa passou a expandir suas áreas de atuação, com a implantação de filiais.

Atualmente a empresa conta com seis filiais, localizadas em quatro Estados brasileiros. Cada unidade possui diferentes finalidades, conforme descrito no Quadro 12.

Quadro 12 – Localização e atribuições das filiais.

ESTADO	CIDADE	ATRIBUIÇÕES
Rio Grande do Sul	Triunfo	Armazenagem de produto <i>in natura</i>
Rio Grande do Sul	Eldorado do Sul	Armazenagem de produto acabado
Rio Grande do Sul	Eldorado do Sul	Beneficiamento de arroz polido (branco)
Paraná	Curitiba	Centro de distribuição
Pernambuco	Caruaru	Empacotamento e distribuição de produto
Ceará	Fortaleza	Centro de distribuição

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

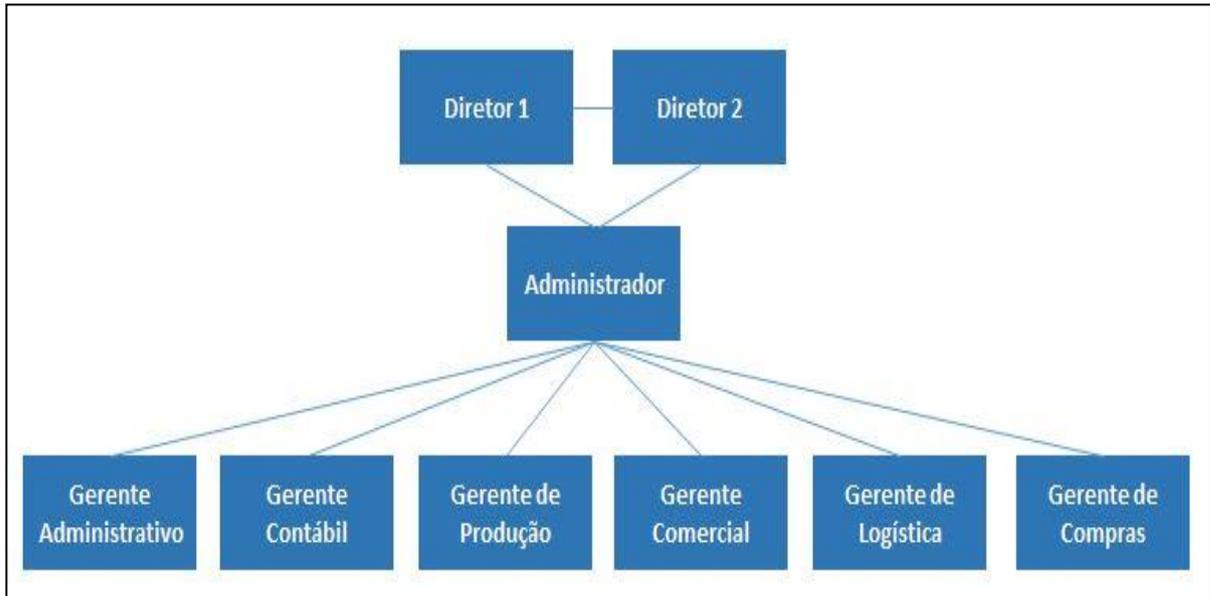
A matriz da organização está voltada para o beneficiamento, comércio e transporte de arroz, assim como centraliza as atividades administrativas. Além destes pontos, destaca-se também a estrutura logística, visto que a empresa possui uma frota própria, composta por cerca de 40 veículos que circulam por todas as regiões brasileiras, buscando oferecer ao cliente um serviço eficaz.

Nota-se que a empresa possui uma estrutura de médio-grande porte, e seu crescimento se torna cada vez mais expressivo diante do setor no qual esta alocada. O faturamento anual gira em torno de 140 milhões de reais, mas analisando “[...] os números especificamente, nestes últimos três anos houve uma pequena queda, cerca 0,5 a 1% identificados em 2013, 2014 e 2015 em termos de volume vendido” destaca o Gerente Administrativo.

Tratando-se da estrutura administrativa, a organização possui uma composição de capital totalmente nacional e fechada, atualmente composta por dois sócios, que possuem cerca de 60 e 40% das ações.

A Figura 11 apresenta a formação administrativa, contemplando os cargos enquadrados somente até os níveis gerenciais.

Figura 11 – Organograma da estrutura administrativa.



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Vale ressaltar que a empresa possui uma administração familiar, visto que os sócios proprietários são irmãos, e o administrador é filho de um dos proprietários.

No que se refere à estrutura operacional, a empresa conta com a colaboração de aproximadamente 280 funcionários, distribuídos entre a matriz e as seis filiais espalhadas pelo Brasil, destaca-se que o número reduzido de funcionários é derivado de parques fabris compostos, em quase sua totalidade, por equipamentos automatizados. De acordo com o Gerente Comercial a empresa “[...] está entre as 20 maiores beneficiadoras de arroz do Brasil”.

Com relação às áreas de atuação, frente ao mercado interno, a empresa detém uma posição de grande destaque, uma vez que se tornou reconhecida no segmento de beneficiamento, comércio e transporte de arroz. De acordo com o Gerente Administrativo, esse reconhecimento ocorre especialmente em dois estados, sendo:

[...] os estados do Paraná e Pernambuco. Nestes dois estados somos detentores de uma grande fatia de mercado, não sei precisar o número, mas nos caracterizamos como um dos principais fornecedores para estas regiões. E depois vêm outros estados, mas com representatividade bem menor. No entanto, em termos nacionais representamos em torno de 1% do consumo nacional.

A empresa comercializa “[...] em torno de 202 a 203 mil fardos por mês (média de 2015), mas nossa capacidade de produção é bem maior” enfatiza o Gerente Administrativo.

Atualmente, a organização está presente em quinze Estados brasileiros, conforme pode ser observado na Figura 12.

Figura 12 – Área de atuação por unidades da Federação.



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Com enfoque no *mix* de produtos, percebe-se que a organização possui um portfólio diversificado, direcionado a diversos públicos e se posiciona no mercado interno trabalhando com cinco marcas próprias. O Quadro 13 expõe de forma simplificada os tipos de produtos produzidos e comercializados, assim como suas classificações.

Quadro 13 – Produtos oferecidos e suas classificações.

ARROZ		
GRUPO	SUBGRUPO	CLASSE
Beneficiado	Parboilizado polido	Longo fino - Tipo 1
Beneficiado	Polido	Longo fino - Tipo 1
Integral	Parboilizado	Longo fino - Tipo 1
Beneficiado	Polido	Fragmento de arroz
Beneficiado	Parboilizado polido	Longo fino - Tipo 2
Beneficiado	Polido	Longo fino - Tipo 2
Beneficiado	Parboilizado polido	Longo fino - Fora de tipo
FEIJÃO		
Grupo I Comum	Preto	Tipo 1
Grupo I Comum	Carioca	Tipo 1

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Diante do portfólio de produtos e extensão das áreas de atuação, com relação à competitividade do mercado interno, o Gerente Comercial da empresa afirma que:

O mercado interno está muito competitivo, em função da infinidade de marcas a disposição dos clientes e a baixa concentração existente neste mercado (a empresa líder neste segmento possui menos de 30% de participação). Esse mercado chega muito perto do conceito econômico de concorrência perfeita.

Assim, buscam-se diferenciais, objetivando a permanência neste mercado tão concorrido. Já que, segundo dados do SINDARROZ-SC e MAPA (2015), somente o Estado de Santa Catarina aloca 54 indústrias beneficiadoras de arroz e mais de 8% da produção nacional do cereal é oriunda desta região. O Gerente Administrativo ressalta que a empresa busca fortalecer seu posicionamento no mercado nacional da seguinte forma:

[...] nós sempre frisamos e ainda continuamos a bater na tecla relativa à qualidade, mas por outro lado, a qualidade já não é mais um diferencial e sim uma obrigação. Por isso temos que ter e manter uma qualidade no produto, uma qualidade na embalagem, uma qualidade no serviço, tanto com relação a representantes, vendedores, quanto à questão da logística, desde o imediato embarque do pedido, a entrega mais rápida possível, e também há uma preocupação com as pessoas que fazem as entregas, visto que representam a nossa empresa para o cliente. Priorizamos a qualidade nesses serviços, talvez sejam os principais, produzir com qualidade, entregar rapidamente e atender bem o cliente. Com relação ao nosso produto, tentamos sempre zerar as inconformidades, que são problemas no produto final, e isso, de certa forma vai gerando uma confiança e uma fidelidade por parte do consumidor.

O mercado, tanto interno quanto externo, de uma forma geral, é amplamente influenciado pelos acontecimentos de caráter político e econômico, que

se tornam cada vez mais frequentes em todo o mundo. Neste sentido, o Gerente Administrativo afirma que o momento de crise política enfrentado pela economia brasileira tem gerado reflexos, “[...] em todos os segmentos, onde nós ouvimos muitas reclamações, no nosso especificamente, por se tratar de um setor que abrange os produtos alimentícios, temos nos mantido estáveis no valor de vendas”.

O entrevistado complementa ainda que:

[...] isso não é bom, pois nosso planejamento era para ter crescido nestes três anos, ao menos 40%. E com a criação da indústria de produção de arroz branco na cidade de Eldorado do Sul – RS, nossa capacidade de produção foi ampliada em 50%, então trocando em miúdos, hoje ampliamos em 50% a capacidade de produção, mas mantivemos o mesmo índice de vendas.

Torna-se perceptível que a empresa se encontra com uma “[...] capacidade produtiva bem ociosa”, salienta o Gerente Administrativo. E como forma de reverter esta situação, o entrevistado afirma que o mercado internacional tem se mostrado uma boa alternativa.

4.2 ESTRATÉGIAS DE INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL

O mercado internacional é repleto de oportunidades e desafios, e as empresas que se inserem neste novo contexto, tendem inicialmente a optar por formas de entrada que oferecem menores riscos no decorrer das operações. Deste modo, a empresa objeto deste estudo, utilizou como método de entrada a exportação, já que, segundo Mota (2007), este método é caracterizado pela exigência de menos comprometimento e recursos durante o processo de desenvolvimento das operações.

Inicialmente, o mercado internacional não era um mercado no qual a empresa almejava se inserir. No entanto, de acordo com Kotler (2000), esta é uma realidade muito comum entre organizações, pois inserir-se em um novo mercado, especialmente quando se trata do mercado internacional, é um grande desafio, uma vez que este mercado é repleto de novas situações, que fogem do conhecimento já existente, e tornam as organizações inseguras.

Contudo, após com a identificação da procura dos clientes estrangeiros pelos produtos fornecidos e a possibilidade de utilizar estes contatos para a aquisição de experiências, os gestores da empresa em estudo passaram a visualizar

o mercado internacional como uma alternativa para a expansão das áreas de atuação.

Neste sentido, tomando como base os estudos de Cignacco (2009), relativos às etapas do processo de exportação, nota-se que as exportações realizadas pela empresa, no início de seu processo de internacionalização, se enquadram como exportações ocasionais e experimentais. O primeiro enquadramento se refere a um direcionamento de produção específico ao mercado interno, neste caso as exportações são frutos de um interesse que parte do cliente. Já o segundo, a organização realiza exportações apenas em caráter experimental, direcionando-se a países vizinhos com culturas semelhantes, objetivando a minimização de custos e riscos.

As operações internacionais passaram a fazer parte das atividades da empresa em função de uma baixa rentabilidade diagnosticada no mercado nacional. Neste período havia uma necessidade de crescimento, e o mercado internacional se enquadrou como a solução para os problemas que estavam sendo enfrentados, então “[...] após a definição de um planejamento estratégico, passamos de fato a incorporar o mercado internacional como um mercado alvo” acrescenta o Gerente Administrativo.

Sob a perspectiva de Ludovico (2008), Morini, Simões e Dainez (2006), as organizações devem priorizar a definição de um planejamento estratégico antes de qualquer tomada de decisão, ou mesmo, antes de se inserir em um novo ambiente. Também devem considerar as diferenças que tornam cada país distinto um do outro, diferenças estas de caráter político, econômico e sociocultural, que são extremamente importantes para o sucesso das operações. Deste modo, percebe-se que a empresa foi cautelosa com o início das operações internacionais.

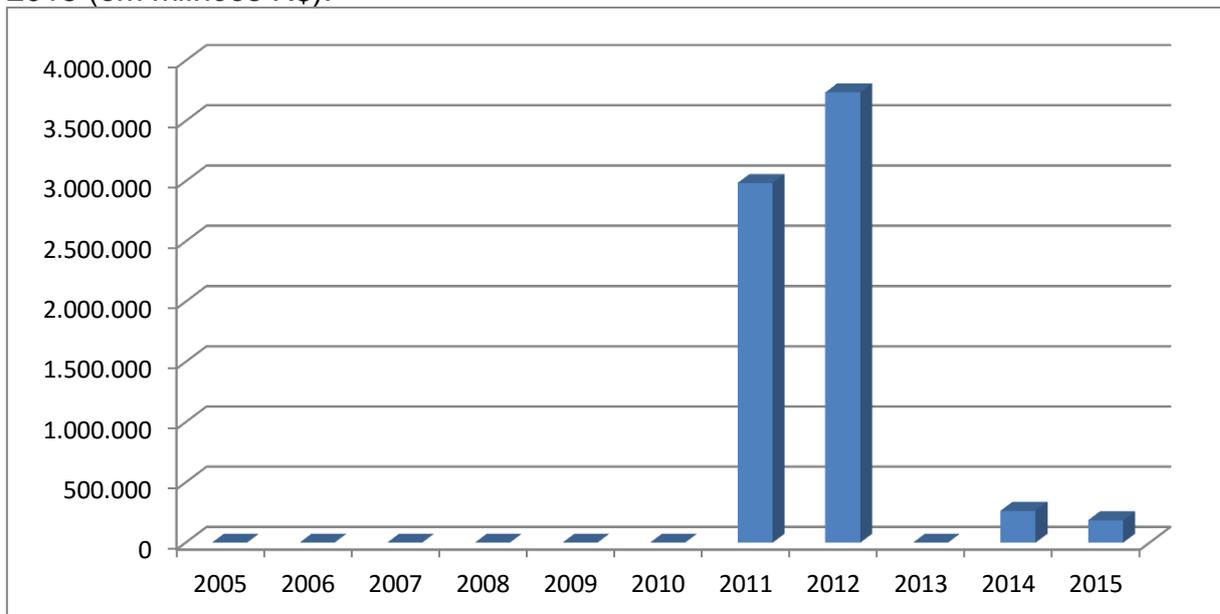
A principal motivação para a entrada no mercado internacional, em um primeiro momento, foi à necessidade de “desova” de produção, neste caso, a exportação exerceu a função de “válvula de escape”, absorvendo a produção excedente do mercado interno. Esta motivação pode ser identificada nos estudos de Porter (1990), onde o autor trata da internacionalização como um meio que promove a estabilidade e sobrevivência das organizações.

Assim, “[...] as vendas no mercado internacional iniciaram por meio de uma *trading company*, ou seja, exportamos de forma indireta. Começando com

pequenas quantidades, apenas a obtenção de experiências” ressalta o Gerente Administrativo.

Tais operações iniciaram-se no ano 2004, pouco representativas em relação ao faturamento total, conforme mencionado pelo Gerente Administrativo. Neste mesmo ano, as exportações indiretas foram responsáveis por um faturamento aproximado em 47 mil reais. Dos anos de 2005 a 2015, pode-se observar na Figura 13, a representatividade e a frequência com que tais operações foram efetuadas, verifica-se que alguns anos possuem saldo zero, uma vez que a empresa se direcionava ao mercado internacional esporadicamente, pois o foco principal permaneceu sendo o mercado nacional.

Figura 13 – Série histórica: exportações indiretas (via *trading company*) - 2005 a 2015 (em milhões R\$).



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

De acordo com o Gerente Comercial, o expressivo aumento identificado nas exportações indiretas dos anos de 2011 e 2012, conforme observado na Figura 13, é devido aos benefícios obtidos pela empresa, por meio de um incentivo do Governo Federal, denominado Prêmio de Escoamento de Produto – PEP, que concedeu subsídios aos interessados para compra de produtos diretamente do produtor, que por sua vez, recebeu a garantia de pagamento do valor preestabelecido pelo mercado para o produto. Esta ação favoreceu o escoamento

do excedente de produção e evitou a aquisição destes por parte do Governo (CONAB, 2011).

Com relação às exportações indiretas via *trading company*, segundo Melo (2010), o agente intermediário se responsabiliza pela realização de todos os trâmites necessários e pela parte de comercialização com o cliente no exterior. Neste tipo de operação a empresa exportadora não possui nenhum contato com o cliente estrangeiro.

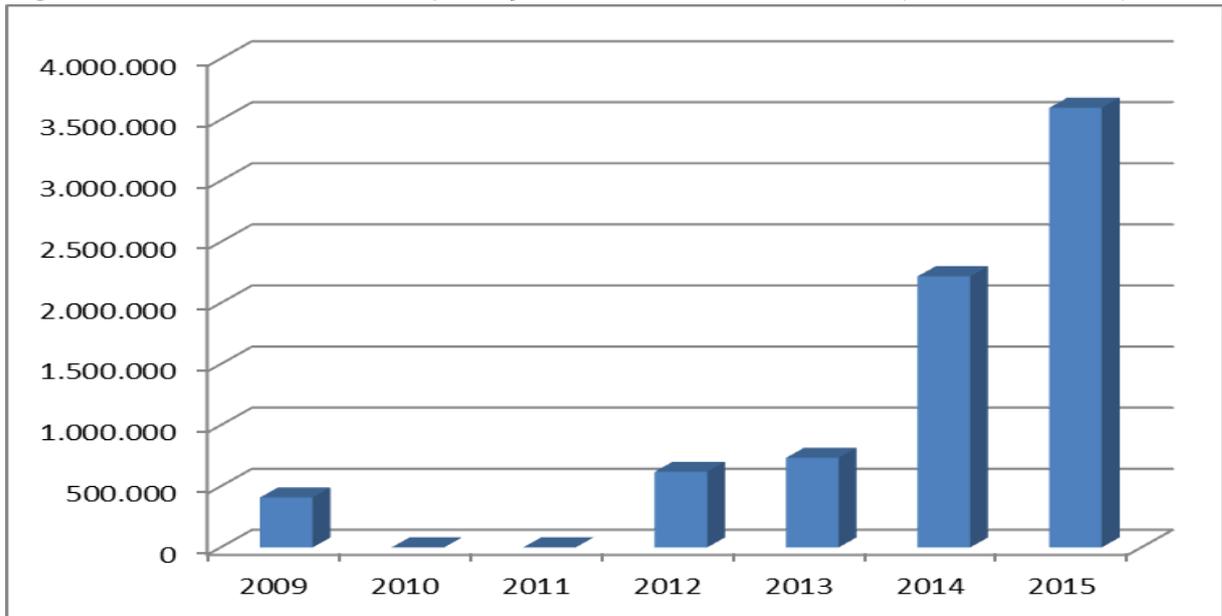
O Gerente Comercial reforça que além dos agentes intermediários utilizados para a realização dos trâmites internacionais, “[...] alguns destinos demandam fiscalização do MAPA, certificado de fumigação, certificado de origem, etc.”, e nestes casos, a empresa exportadora busca a anuência dos órgãos específicos para cada situação. Adquirindo assim, também de forma indireta, conhecimentos que são extremamente importantes para a realização destas operações.

Posteriormente, segundo Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004), a evolução no grau de internacionalização proporciona para as organizações o acúmulo de experiências, o que lhes permite maior liberdade em meio ao mercado internacional. Assim, tratando-se da empresa em estudo, com o aumento na carteira de clientes, a mesma passou a trabalhar diretamente com o cliente no país de destino, pois já possuía a sua disposição os conhecimentos acumulados durante o desenvolvimento do processo de internacionalização. Nesta fase, os agentes intermediários passaram a ser necessários apenas para a realização dos trâmites administrativos de comércio exterior, uma vez que a empresa não possui um departamento próprio para este tipo de operação.

Com o início das exportações diretas, caracterizadas pela negociação diretamente com o importador, também iniciou-se o investimento em adaptações nos produtos, tais como “[...] adaptações no peso e material da embalagem primária e secundária, na classificação e nas informações da embalagem”, acrescenta o Gerente Comercial. O entrevistado enfatiza que nas primeiras exportações não houve a necessidade de adaptações nos produtos, pois os mesmos eram comercializados a granel.

As exportações diretas iniciaram no ano de 2009, a Figura 14 expõe a evolução desta operação no decorrer dos anos de 2009 a 2015.

Figura 14 – Série histórica: exportações diretas - 2009 a 2015 (em milhões R\$).



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Verifica-se nas Figura 13 e 14, que no ano de 2010 a empresa não realizou nenhum tipo de operação com o exterior, pois optou por um direcionamento específico ao mercado interno. Porém, tratando-se de 2011, por meio da Figura 13, apresentada anteriormente, observa-se que neste ano a empresa obteve um incremento nas exportações indiretas, destinando sua capacidade produtiva apenas para atender a demanda do mercado interno e destas negociações.

Além disto, é possível observar na Figura 14, o desenvolvimento gradativo de suas exportações diretas, a partir do ano de 2012. Tal crescimento passa a se concretizar quando a organização investe um maior número de recursos no mercado internacional. Estes investimentos podem ocorrer de diversas maneiras, tratando-se da empresa em estudo, o Gerente Comercial apontou as adaptações nos produtos como um dos investimentos que foram necessários, assim como introdução de estratégias de *marketing*.

O Gerente Administrativo destaca outro investimento fundamental para a realização das operações de exportação:

Uma parte que também é possível considerar e que gera reflexos sobre as exportações, é relacionada ao investimento logístico, especialmente e não mais importante que as demais situações, a ligação entre o parque fabril e o porto, onde em meio a esses dois pontos, há a necessidade de caminhões para realizar o transporte dos containers.

No que se refere ao destino das exportações, já foram realizadas negociações com países como Angola, Namíbia, África do Sul, Trindade e Tobago, Curaçao, Reino Unido, Alemanha, Canadá e Israel.

Quanto aos produtos exportados, são os mesmos oferecidos no mercado interno, conforme já mencionados anteriormente.

Mesmo com a rentabilidade apresentada pelo mercado internacional, o foco da empresa permanece sendo o mercado interno, deste modo, frente ao faturamento total as exportações representam, nos anos que tal operação ocorreu, menos de 3%, de acordo com os gerentes entrevistados.

Frente às importações, este tipo de operação iniciou-se somente no ano de 2015, buscando suprir a falta de matéria-prima diagnosticada na produção nacional. O valor total importado foi aproximadamente de R\$ 600 mil, equivalente a 340 mil toneladas. De acordo com o Gerente Administrativo, as importações foram motivadas pelos seguintes fatores:

[...] preço e falta de matéria-prima no mercado nacional. Destaco o preço, mas por que realmente a oferta da matéria prima esta um pouco restrita no país, então o preço do produto aqui no mercado interno esta bem firme, apresentado poucas oscilações, não que isso seja negativo. Mas estamos conseguindo fazer algumas negociações específicas, importando a matéria-prima já beneficiada, onde conseguimos ter uma margem de lucro maior.

As importações são oriundas do Paraguai, a empresa optou por este país em função da proximidade, que favorece a rentabilidade da operação. É importante ressaltar que, com exceção das importações, toda a matéria-prima da empresa é procedente de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, existem outros Estados produtores de arroz no mercado nacional, porém optou-se pela compra apenas da região Sul.

Tanto para importações quanto exportações, a empresa não possui indicadores que busquem a mensuração da produção destinada ou oriunda destas transações, pois “[...] são esporádicas, assim não convém importar regularmente ou ter uma parcela da produção somente para exportações, dessa forma, à medida que surgem as negociações é que a compra ou produção é realizada”, salienta o Gerente Administrativo. Mas, adverte o MRE (2011), que as organizações que almejam ter sua parcela no mercado internacional, não devem visualizar a exportação como uma atividade esporádica, interessante somente para os períodos de crise no mercado interno, devem ter uma parcela da produção destinada a este tipo de operação, visando atender demandas regulares.

Destaca-se que além das oportunidades, vantagens e motivações da empresa em estudo com relação ao mercado internacional, existem os desafios e entraves. De acordo com Kotler (2000), tais desafios tornam qualquer empresa receosa quanto aos níveis de investimento e produção destinados a estes mercados. Uma vez que a prioridade é o mercado interno, de acordo com o Gerente Comercial, as principais incertezas existentes com relação à atuação no mercado internacional são “[...] a avaliação de crédito do importador, serviço portuário burocrático, caro e ineficiente, e a inserção de outras variáveis não existentes no mercado interno (câmbio, questões econômicas, políticas e culturais de outros países)”.

O Gerente Administrativo, em complemento a visão do Gerente Comercial com relação aos desafios, afirma que:

O desafio principal, inicialmente, foi conseguir uma abertura no mercado. A parte burocrática da exportação não é tão complicada, mas o produto vendido tem que chegar ao destino final e precisa ter um giro vendas, por que se não houver, além de não ter uma recompra por parte do cliente, poderão surgir informações negativas sobre a empresa dentro deste mercado, o que poderá gerar algum empecilho para futuras compras de novos clientes.

Outro desafio encontrado, de acordo com o Gerente Comercial, diz respeito à concorrência exercida pelo mercado Asiático, sendo este continente, segundo dados da EMBRAPA (2005), responsável por 90% da produção e consumo mundial de arroz. O entrevistado destaca ainda que a “[...] adaptação a outros costumes, outras maneiras de negociação, diferentes embalagens e produtos” se enquadram como desafios que precisam ser superados, para a prosperidade dos negócios.

Contudo, com um conhecimento adequado, as empresas podem minimizar os reflexos negativos, utilizando-se de ferramentas disponíveis para facilitar o entendimento a respeito das especificidades do mercado internacional. Atualmente, a pesquisa de mercado tem se caracterizado como um meio eficaz para a prospecção de novos mercados, para o alcance de oportunidades e delimitação de possíveis riscos e desafios existentes no mercado alvo.

Neste sentido, verificou-se que a empresa não tem desenvolvido uma pesquisa de mercado efetivamente, mas realiza pesquisas informais, coletando informações por meio de pessoas que trabalham com as práticas comerciais internacionais, especialmente para averiguar informações de créditos de possíveis

clientes. Em alguns casos, pessoas residentes no próprio país fazem intermédio de negociações internacionais, até mesmo, indicam algum cliente, “[...] nós já tivemos de todos os casos” acrescenta o Gerente Administrativo.

Nota-se que o processo de internacionalização da empresa ocorre sob a perspectiva de Varanda *et al*, (2010), que trata este processo com abordagens comportamentais, onde as ações são influenciadas pelo comportamento dos tomadores de decisões, que por sua vez, buscam tomar decisões que evitem os riscos e incertezas existentes na internacionalização. E ainda, de acordo com Kovacs, Moraes e Oliveira (2007), a inserção internacional da organização se enquadra como o modelo de Uppsala, pois o desenvolvimento das operações internacionais evolui por fases, determinadas pelo nível de recursos e comprometimento da empresa para com o mercado internacional.

4.3 POSICIONAMENTO NO MERCADO INTERNACIONAL

O posicionamento no mercado internacional, seja positivo ou negativo, é reflexo do trabalho e das ações realizadas pela empresa, ações estas com relação à satisfação do cliente, ao cumprimento de prazos, preços competitivos, entre outros. Vale ressaltar que os clientes estrangeiros prezam pela imagem do fornecedor, deste modo, não podem ocorrer erros, ou caso ocorram, precisam ser solucionados de forma eficaz.

O processo de aprimoramento do posicionamento mercadológico ocorre paralelo ao acúmulo de experiências, ou seja, à medida que a empresa passa a entender as especificidades de seus mercados de atuação e entender o desejo dos clientes, tende a se mostrar mais sólida nestes mercados. Portanto, conforme Kovacs, Moraes e Oliveira (2007), a elevação do posicionamento mercadológico é cumulativa, desenvolvida a partir das experiências adquiridas pela empresa no mercado de atuação.

Como a empresa estudo está avançando em seu grau de internacionalização, ações de *marketing* passam a ser variáveis que influenciam positivamente no alcance de novos clientes. Assim, a mesma tem buscado se aprimorar neste quesito, passando a investir na elaboração de catálogos em inglês, mas esta ação ainda não gerou resultados, pois é uma prática recente e o material encontra-se em processo de elaboração.

A empresa inseriu-se nas mídias sociais buscando promover seus produtos. O Gerente Comercial ressalta que para o mercado internacional os maiores investimentos são em mídias digitais, que podem ser disseminadas sem a necessidade de presença física.

O *marketing* internacional é considerado um ponto crucial sob a perspectiva do Gerente Comercial, que devem ser aprimorados a cada dia. E dentre os determinantes do composto de *marketing* (preço, produto, ponto de distribuição, promoção) elencados por Kuazaqui (1999), o entrevistado aponta que para o mercado internacional a empresa tem se especializado nos determinantes de preço e produto, considerados os fatores que mais geram impactos sobre as operações comerciais.

Em relação ao preço, a empresa procura manter as mesmas estratégias utilizadas no mercado interno. Entretanto, em virtude de não atuar frequentemente com operações internacionais, não há uma mensuração precisa a respeito da competitividade perante o mercado externo, sabe-se que os preços podem se tornar atrativos, mas isto é relativo, pois dependem da região e do câmbio para apresentarem esta característica. Atualmente, de acordo com o Gerente Comercial, o câmbio está favorecendo as transações, influenciando positivamente a composição dos preços.

Frente a isto, o Gerente Administrativo afirma que “[...] o nosso foco não reside apenas em oferecer preços baixos, pois procuramos agregar valor, ou seja, vender por produto e não por preço”. O entrevistado acrescenta ainda que a empresa busca não brigar por preço, pois “[...] existem muitos produtos similares no mercado, que possuem uma qualidade inferior e tentam ganhar mercado por preço, no nosso caso, o foco principal é agregar valor, prezando sempre a assistência ao cliente”.

No contexto do mercado internacional, a empresa tem se deparado com entraves relacionados, principalmente, aos preços praticados pelos concorrentes asiáticos, pois em função do alto nível de produção, conseguem levar seu produto ao cliente a preços mais baixo se relacionados aos brasileiros. O Gerente Comercial cita ainda as instabilidades políticas e sociais, cada vez mais constantes nos dias atuais, como dificuldades enfrentadas.

Para promover sua competitividade, a empresa além de priorizar ações relacionadas aos preços e produtos oferecidos, busca também “[...] parcerias com

agentes nacionais, assim como investimento em máquinas e controle rígido de qualidade” afirma o Gerente Comercial. Como diferenciais em relação aos concorrentes, o entrevistado cita a prestação de serviço, atendimento e portfólio de produtos.

A concorrência no mercado internacional tem se mostrado tão forte quanto no mercado interno, apresentando as mesmas características de sazonalidade e acompanhando mudança nos períodos de safra. O Gerente Comercial destaca que o mercado se torna ainda mais competitivo quando se “*commodotiza*” o produto.

A empresa tem conseguido inserir sua marca no mercado externo, no entanto, esta ação não tem gerados reflexos positivos frente ao mercado interno, mas a partir do volume exportado se torna possível à diluição dos custos fixos para a industrialização do produto, que de forma indireta, influencia o mercado doméstico.

4.4 ESTRATÉGIAS PARA PERMANÊNCIA NO MERCADO INTERNACIONAL

Conforme Lima e Carvalho (2010) as empresas, à medida que adquirem experiências em um novo mercado, tendem a tornarem-se menos inseguras e mais dispostas a investir em novas estratégias de atuação. Deste modo, ocorre a elevação no nível de comprometimento, assim como a maximização das vantagens. No caso da empresa em questão, de acordo com o Gerente Administrativo, a empresa acredita na elevação do grau de internacionalização “[...] mas não temos nada definido até o momento, estamos abertos a este tipo de crescimento, então se houver uma oportunidade, sentimos que isso pode acontecer, pois conseguimos visualizar a permanência nossa no mercado internacional” acrescenta.

O Gerente Comercial confirma a visão anterior afirmando que há pretensões para a prática de licenciamento ou parcerias, e talvez futuramente, a implantações de filiais, por meio do investimento direto. Atualmente, a empresa busca a “[...] formação de parcerias para atender determinadas regiões internacionais e também a formação de parcerias com agentes nacionais inseridos na operação de exportação” afirma o entrevistado.

Dentre as experiências e conhecimentos adquiridos pela empresa no decorrer dos anos de atuação no mercado internacional, o Gerente Administrativo cita que as negociações com clientes de diferentes culturas e costumes,

proporcionaram uma visão ampla das oportunidades que podem ser encontradas, além da descoberta de novos produtos e técnicas de produção, entre outros.

Por fim, o Gerente Comercial deixa como sugestão para as empresas que possuem interesse em se inserir no mercado internacional, que busquem estudar como ocorre um processo de exportação e o mercado no qual pretendem se inserir, antes de qualquer tomada de decisão. Já o Gerente Administrativo ressalta que se a empresa deseja realmente tornar-se fornecedora assídua do mercado internacional, deve ter, entre outros fatores, representantes da empresa no mercado alvo, a fim de “[...] estabelecer um ponto de apoio, e criar uma boa imagem frente aos clientes, especialmente, na questão de ter um contato olho a olho”.

A partir das informações apresentadas, tomando como base os estudos de Pipkin (2005), a Figura 15 evidencia o atual grau de internacionalização da empresa.

Figura 15 – Grau de internacionalização da empresa.



Fonte: Adaptado de Pipkin (2005, p. 71).

Em decorrência da acessibilidade ao mercado externo, à empresa opta, muitas vezes, por realizar as operações de exportação indiretamente, via *trading company*, ou nos casos em que possui o contato direto com o cliente, realiza a operação de exportação de forma direta.

4.5 SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS

Objetivando uma melhor análise e identificação das etapas adotadas pela empresa exportadora de arroz do Sul catarinense em seu processo de

internacionalização, o Quadro 14 expõe de forma sintetizada os principais resultados obtidos através do estudo de caso.

Quadro 14 – Síntese geral dos resultados obtidos.

HISTÓRICO EMPRESARIAL	
Fundação	1986
Cidade sede	Forquilha – SC
Porte estrutural	Médio-grande (refere-se ao faturamento)
Número de funcionários	280
Unidades fabris	Três
Capital Social	Nacional, composto por dois sócios
Administração	Familiar e profissionalizada
Portfólio de produtos	Arroz beneficiado, compreendendo suas variações e feijão
INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL	
Modo de ingresso	Exportação
Início das atividades	2004
Meio	<i>Trading company</i>
Etapa	Ocasional e experimental
Produtos exportados	Arroz beneficiado e suas variações
Produtos importados	Arroz beneficiado
Destino das exportações	Angola, Namíbia, África do Sul, Trindade e Tobago, Curaçao, Reino Unido, Alemanha, Canadá e Israel
Origem das importações	Paraguai
POSICIONAMENTO NO MERCADO INTERNACIONAL	
Foco mercadológico	Mercado interno
Tempo de internacionalização	12 anos
Preços	Competitivos, quando favorecidos pelo câmbio
Dificuldades	Concorrência e instabilidades políticas e sociais
Diferenciais	Prestação de serviço, atendimento e portfólio de produtos
Divulgação	Mídias digitais
PERMANÊNCIA NO MERCADO INTERNACIONAL	
Estratégia	Exportação
Forma de atuação	Indireta e direta
Recursos investidos	Adaptações nos produtos
Projetos	Formação de parcerias

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

No próximo capítulo, apresentam-se as conclusões obtidas por meio do estudo.

5 CONCLUSÃO

Nos dias atuais, com a ação da globalização frente às economias mundiais, verifica-se a importância das interações comerciais entre as nações. A partir disto, governos e empresas passam a buscar estratégias para se posicionarem nesta realidade competitiva.

No que se refere às organizações, existem muitos fatores que motivam a inserção no mercado internacional, que além de alavancar a competitividade, tende a resultar em inúmeros benefícios, tais como a ampliação de conhecimentos, geração de lucros, incorporação de novas tecnologias, não existentes no mercado interno e crescimento organizacional. Entretanto, para que os benefícios se tornem concretos, as organizações precisam estar atentas aos seus objetivos, embasadas em um planejamento estratégico, que objetive o sucesso das operações internacionais.

Neste sentido, o planejamento fornece suporte para as organizações no momento em que se deparam com os desafios decorrentes do processo de internacionalização. Estes desafios podem estar relacionados a fatores competitivos, como a concorrência, que se intensifica a cada dia. Outras dificuldades encontradas se referem a questões cambiais, econômicas, políticas e culturais, que representam as especificidades de cada país.

Portanto, o presente estudo objetivou identificar as etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina.

Analisando o primeiro objetivo específico, que buscou caracterizar a organização, nota-se que a mesma possui um forte posicionamento no mercado interno, uma vez que atua no beneficiamento, comércio e transporte de arroz há 30 anos. Seus produtos estão inseridos em 15 Estados brasileiros, com a comercialização de cinco marcas próprias, já consolidadas no mercado doméstico.

Com relação ao segundo objetivo específico, que diz respeito às ações relacionadas à inserção internacional, verificou-se que a empresa opera no mercado internacional há 12 anos, iniciando suas atividades com exportações ocasionais e experimentais, por intermédio de *trading company*, mas posteriormente, passou a realizar exportações diretas, contando com o apoio de agentes intermediários apenas para a execução dos tramites administrativos de comércio exterior.

Além das exportações, a empresa iniciou a realização importações de matéria-prima já beneficiada no ano de 2015, buscando atender a demanda do mercado interno. Atualmente os principais destinos das exportações são países da América Central, África, Europa e Oriente Médio e as importações são oriundas da América do Sul.

O terceiro objetivo específico buscou destacar o posicionamento da empresa perante o mercado internacional, no qual identificou-se que mesmo com os anos de experiência a empresa não conseguiu se consolidar neste mercado, pois sua atuação se limita a operações esporádicas, sem contratos regulares, uma vez que o foco reside no mercado interno. Portanto, o mercado internacional é visto como uma estratégia para driblar as crises internas, promovendo a estabilidade da empresa.

Tratando-se do quarto objetivo específico, que delimitou a identificação das ações desenvolvidas para a permanência no mercado externo, observou-se que o foco da empresa permanece sendo o mercado interno, entretanto a mesma passou a investir em algumas estratégias para atuação no mercado internacional, estratégias estas direcionadas ao *marketing*, com a elaboração de catálogos, divulgações por meio de mídias digitais, e também, iniciou a busca por parcerias com agentes inseridos em regiões internacionais que ainda não são atendidas.

A empresa pretende continuar atuando no mercado internacional, paralelo ao mercado interno, e por este motivo, também investiu em equipamentos para adaptar seus produtos de acordo com as exigências de outros mercados, trazendo flexibilidade para os serviços oferecidos.

Com base nos dados obtidos por meio do levantamento bibliográfico e do estudo de caso, verificou-se a dimensão das oportunidades que podem ser encontradas no mercado internacional. As organizações se tornam mais competitivas, já que aliado à obtenção dos benefícios tangíveis citados no decorrer deste estudo, tem-se o acúmulo de experiências, que possibilitam um maior entendimento a respeito das variáveis mercadológicas que geram impacto sobre as operações comerciais.

Neste sentido, como proposta, sugere-se a empresa e as demais, que busquem compreender o mercado no qual estão inseridas de forma que possam definir suas estratégias corretamente, possibilitando a maximização dos benefícios envolvidos no processo de internacionalização.

Considerando a limitação do presente estudo, que buscou identificar o processo de internacionalização de uma única empresa, recomenda-se para futuros estudos, a análise de outras organizações que também se internacionalizaram nos últimos anos, a fim de evidenciar os setores que mais obtiveram vantagens frente ao mercado internacional.

Conclui-se que o tema é extremamente relevante, já que tem sido pauta de muitos outros estudos, que se tornaram cada vez mais frequentes em função dos reflexos gerados pela internacionalização das organizações sobre a economia dos países.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

BASU, S. C. **An empirical framework for transforming global organizations through business process reengineering**. Tese de Doutorado, University of Memphis, 2000.

BEHRENDTS, F. L. **Comércio exterior**. 7. ed. Porto Alegre: Síntese, 2002.

BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. R.; COELHO, F. P.; PROENÇA, E. R. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Revista FACES**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 42-55, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/79/76>>. Acesso em: 30 nov. 2015.

BRASIL. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, EMBRAPA. **Consumo, mercado e comercialização do arroz no Brasil**. 2005. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozIrrigadoBrasil/cap18.htm>>. Acesso em: 06 set. 2015.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, MDIC. **Saiba mais 1991 - 2000**. 2008. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/arquivo/secex/balanca/outras/200%20anos.zip>>. Acesso em: 07 mar. 2016.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, MDIC. **Termo de referência: internacionalização das empresas brasileiras**. 2009. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf>. Acesso em 22 mar. 2016.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, MDIC. **Evolução do comércio exterior brasileiro: 1950 a 2014**. 2016. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/arquivo/secex/balanca/outras/evolu%C3%A7%C3%A3o.xls>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

_____. Ministério das Relações Exteriores, MRE. **Exportação passo a passo**. 2011. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/manuais/PUBExportPassoPasso2012.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2015.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, MAPA. **Projeções do agronegócio**. 2015. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/PROJECOES_DO_AGRONEGOCIO_2025_WEB.pdf>. Acesso em: 18 out. 2015.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, MAPA. **Balança comercial do agronegócio brasileiro**: abril /2016. 2016. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/Balan%C3%A7a%20agro%20abril%202016%20apresenta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2016.

_____. Companhia Nacional de Abastecimento, CONAB. **Séries históricas**. 2016. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&&Pagina_objcmsconteudos=1#A_objcmsconteudos>. Acesso em: 17 mar. 2016.

_____. Companhia Nacional de Abastecimento, CONAB. **Relatório de gestão do exercício de 2011: matriz**. 2011. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/12_07_09_11_40_42_relatorio_matriz_2011.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2016.

CARNEIRO, J. M. T. **Desempenho de exportação de empresas brasileiras**: uma abordagem integrada. 2007. 492 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Jorge_Carneiro.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2016.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Perspectivas para o agronegócio em 2015**. São Paulo: CEPEA, 2014. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_Perspectivas%20Agroneg2015_relatorio.pdf>. Acesso em: 06 set. 2015.

_____. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do agronegócio e PIB total – Brasil**. São Paulo: CEPEA, 2016. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/other/PIB_Cepea_1995_2015.xlsx>. Acesso em: 15 mar. 2016.

CIGNACCO, B. R. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

DIAS, M. C. da C. F. **A internacionalização e os factores de competitividade**: o caso Adira. 2007. 200 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Universidade do Porto, Porto. Disponível em: <www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2015.

DIAS, R.; RODRIGUES, W. **Comércio exterior**: teoria e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DIB, L. A. da R. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global**: estudo do setor de software no Brasil. 2008, 323 f. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <

http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Luis_Antonio_Dib.pdf >. Acesso em: 30 nov. 2015.

DREIFUSS, R. A. **A época das perplexidades mundialização, localização e planetarização: novos desafios**. Petrópolis: Vozes, 2006.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. Londres: Addison Welsey, 1992.

EPAGRI. Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina. **Arroz**. Florianópolis: EPAGRI, 2005. Disponível em: <http://www.epagri.sc.gov.br/?page_id=1343>. Acesso em: 06. out. 2015.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S.; HASENCLEVER, L. **Made in brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p.438-458, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7014/o-efeito-do-grau-de-internacionalizacao-nas-com->>. Acesso em: 15 mar. 2016.

FAOSTAT. Food and Agriculture of The United Nations. Food Balance Sheet. **Food and Agriculture Organization of the United Nations Statistical Databases**. United States: FAOSTAT, Agriculture date, 2011. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 05 out. 2015.

GARRIDO, I. L. et al. A escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 6, n. 4, p.312-327, 2009. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/4845/2103>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GRADIN, V. Investimentos brasileiros no exterior. In: VELLOSO, J. P. dos R. (Org.). **O Brasil e a nova economia mundial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1991.

HEINZEN, M. **O processo de internacionalização das empresas transformadoras de polímeros (plástico) do sul de Santa Catarina**. 2012. 88 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.

IRGA. Instituto Rio Grandense do Arroz. **Arroz brasileiro tem o 3º ano consecutivo de balança comercial positiva**. Rio Grande do Sul: IRGA, 2014. Disponível em: <<http://www.irga.rs.gov.br/conteudo/4585/arroz-brasileiro-tem-o->

3%C2%BA-ano-consecutivo-de-balanca-comercial-positiva>. Acesso em: 06 out. 2015.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The mechanism of internationalization, **International Marketing Review**, Vol. 7 (4), pp. 11-24. 1990.

KEEDI, S. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

_____. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. de; OLIVEIRA, B. R. B. de. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 17 – 29. 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36579/39300>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

KUAZAQUI, E. **Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C. **Estratégias de entrada e operações em mercados internacionais: China**. 5ème colloque de l'IFBAE, Grenoble, 18 et 19 mai. 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2001.

LALL, S. A mudança tecnológica e a industrialização nas economias de industrialização recente da Ásia: conquistas e desafios. In: KIM, L.; NELSON, R. R. (Org.). **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente**. Campinas: UNICAMP, 2005.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. de. Globalização e internacionalização de empresas: a experiência do grupo ouro fino agronegócio. In: **XIII SEMEAD Seminários de Administração**, São Paulo: SEMEAD, 2010. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/54.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2015.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

LORGA, S. C. e S. **Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias**. Lisboa: Verbo, 2003.

LUDOVICO, N. **Exportação: você está preparado?** São Paulo: Editora STS, 2008.

LUDWIG, V. S. **A agroindústria processadora de arroz: um estudo das principais características organizacionais e estratégicas das empresas líderes gaúchas.** 2004. 167 f. Monografia (Especialização) - Curso de Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5938/000433768.pdf?sequence=1>>
. Acesso em 20 nov. 2015.

MADEIRA, A. B. **A internacionalização do varejo: um estudo com empresas brasileiras por meio da análise de conteúdo.** 2009. 233 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <
http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05102009-102024/publico/Tese_Adriana_Beatriz.pdf>. Acesso em: 30 out. 2015.

MAGALHÃES, G. **Introdução e metodologia científica: caminhos da ciência e tecnologia.** São Paulo: Ática, 2005.

MALUF, S. N. **Administrando o comércio exterior do Brasil.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa.** São Paulo: Thompson Learning, 2007.

MELO, G. T. de. **A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas: um estudo de caso na Weg S.A.** 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27365/000764626.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 out. 2015.

MINERVINI, N. **Exportar: competitividade e internacionalização.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MONETA, C. J. **As regras do jogo.** Argentina: Corrigidor, 2008.

MORINI, C.; SIMÕES, R. C. F.; DAINEZ, V. L. **Manual de comércio exterior.** São Paulo: Alínea, 2006.

MOTA, R. B. Decisões estratégicas no processo de internacionalização de empresas: “forma de entrada” e “seleção de mercado”. In: **III Encontro de Estudos em Estratégia**, São Paulo: ANPAD, 2007. Disponível em: <
www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES727.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2016.

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

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e operações.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

PESSOA, E.; MARTINS, M. Revisitando a teoria do ciclo do produto. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p.307-329, 2007. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/23187/000618992.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 09 out. 2015.

PIPKIN, A. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

PLATCHEK, R. B.; FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M. A influência do grau de internacionalização no desempenho das empresas têxteis. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 5, n. 1, p.70-81, 2012. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/9699>. Acesso em 15 mar. 2016.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

OLIVEIRA, V. M. de; MARTINS, M. de F.; VASCONCELOS, A. C. F. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. In: XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, 2012. São Paulo. **Anais....** São Paulo: FGV, 2012. Disponível em:

<http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00259_PCN02976.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

REBOCHO, P. S. M. **A internacionalização das PME no período 2008/2010**. 2010. 129 f. Tese (Doutorado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa. Disponível em: <http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/90/1/Paulo%20Rebocho%20-%20A%20internacionaliza%c3%a7%c3%a3o%20das%20PME%20no%20per%c3%adodo%202008_2010.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2015.

REBONO, M. **Manual prático de comércio exterior**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, M. **Investimento estrangeiro direto e remessas de lucros e dividendos no Brasil: estratégia microeconômica e determinantes macroeconômicos (2001-2004)**. 2006. 155f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2006. Disponível em:

<http://www.cedeplar.ufmg.br/economia/teses/2006/Mauro_Sudano_Ribeiro.pdf> . Acesso em: 20 mar. 2016.

ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.

RODRIGUES, W.; BENEDICTO, G. C. Uma análise das políticas do comércio exterior brasileiro nos últimos quinze anos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 2, n. 2, jul./dez. 2009. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/29826>. Acesso em: 16 mar. 2016.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2004.

SCHNEIDER, A. C. S. **O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro**: um estudo de caso. 2002. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2877/000327695.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SILVA, R. S. da et al. Análise do processo de internacionalização de uma empresa Venezuelana. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 8, n. 1, p.31-47, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9722/analise-do-processo-de-internacionalizacao-de-uma-empresa-venezuelana>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

SINA, A. **Marketing global**: soluções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUSA, J. M. de. **Empreender em mercados internacionais**: um guia para internacionalizar sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2014.

STIGLITZ, J. E. **A globalização e seus malefícios**: a promessa não cumprida de benefícios globais. 1. ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.

SWART, J. **Comércio Internacional e desenvolvimento econômico na obra de Prebisch**. 2006. 129 f. Dissertação (Mestrado em Economia). Área de concentração: Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12140/tde-05032007-073355/pt-br.php>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

TEIXEIRA, A. P. L. et al. Processo de internacionalização das empresas do setor de revestimentos cerâmicos. **Revista Jovens Pesquisadores**, São Paulo, v. 7, n. 1 (12), jan/jul. 2010. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/979/450>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

UNCTAD. United Nations Conference On Trade and Development. **Globalization of r&d and developing countries**: proceedings of the expert meeting. Geneva, UNCTAD, 2005. Disponível em: <http://unctad.org/en/docs/iteiia20056_en.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

USDA. United States Department of Agriculture. **Rice**: world markets and trade. United States: USDA, 2016. Disponível em: <<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/grain-rice.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

VARANDA, A. J. M. et al. Estratégias de internacionalização: análise de empresas brasileiras do setor alimentícios. **Revista Jovens Pesquisadores**, v. 7, n. 1, jan./jul. 2010. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/969>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

VASCONCELLOS, M. A. S. de; LIMA, M.; SILBER, S. D. **Gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VAZQUEZ, J. L. **Manual de exportação**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle, **Quarterly Journal of Economics**, May, pp. 190-207. 1966.

VIANNA, I. O. de A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

ZEN, A. C. O processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da vinícola Casa da Valduga. **Revista Eletrônica de negócios internacionais da ESPM**, São Paulo, v.7, n.1, p. 123-148, jan/jun. 2012. Disponível em: <internext.espm.br/index.php/internext/article/viewFile/134/130>. Acesso em: 20 mar. 2016.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro aplicado para coleta de dados.



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



O presente roteiro integra a pesquisa desenvolvida pela acadêmica Amanda Dondossola e seu professor orientador Julio César Zilli, que tem por objetivo identificar as etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina.

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

1. HISTÓRICO EMPRESARIAL – MERCADO NACIONAL

1. Como surgiu a organização?
2. Qual o porte da empresa e número de colaboradores?
3. Qual a composição do capital?
4. Qual a forma de administração?
5. Qual o posicionamento da empresa no mercado interno?
6. Quais os estados brasileiros a empresa distribui seus produtos?
7. Quais produtos a empresa comercializa no mercado interno?
8. Como a empresa avalia a competitividade do setor no qual está alocada no mercado nacional?

2. ESTRATÉGIAS DE INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL

1. Como a empresa ingressou no mercado externo?
2. A empresa já tinha conhecimento do mercado alvo no exterior?
3. Quais os fatores que motivaram a entrada no mercado internacional?
4. Quais incertezas existentes com relação ao acesso no mercado internacional?
5. Quais os investimentos necessários para a entrada no mercado internacional?
6. A empresa se espelha em algum modelo bem-sucedido para entrada no mercado internacional?
7. Qual o canal utilizado para a entrada no mercado internacional?
8. A empresa utiliza agentes intermediários para a realização trâmites de exportação ou importação?
9. Quais as oportunidades encontradas no mercado internacional?
10. Quais os desafios encontrados no mercado internacional?
11. Qual a participação das exportações no faturamento?
12. Qual a participação das importações no faturamento?
13. Qual a participação do volume de produção destinado ao mercado externo?
14. Qual a participação do volume de produção oriundos do mercado externo?
15. Quais os produtos exportados pela empresa?
16. Quais os produtos importados pela empresa?
17. A empresa trabalha com marca própria no mercado internacional?
18. Quais as adaptações necessárias no produto para atender as normas técnicas do mercado-alvo?
19. Quais os mercados de atuação internacional na exportação?
20. Quais os mercados de atuação internacional na importação?

3. POSICIONAMENTO NO MERCADO INTERNACIONAL

1. Há quanto tempo à empresa atua no mercado internacional?
2. Os preços dos produtos são competitivos no mercado internacional?
3. Existe investimento na divulgação dos produtos no mercado externo?
4. Quais as estratégias de marketing utilizadas no mercado internacional?
5. A empresa foca em qual, ou quais, determinantes do composto de marketing (preço, produto, praça, promoção) para atuação no mercado internacional?
6. Quais as dificuldades enfrentadas no mercado internacional?
7. Quais ações são realizadas pela empresa para promover a competitividade no mercado internacional?
8. Qual o diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes?
9. Como a empresa avalia a concorrência no mercado internacional?
10. Como a empresa avalia a competitividade do setor no qual está alocada no mercado internacional?
11. O mercado externo tornou a marca da empresa mais competitiva?

4. ESTRATÉGIAS PARA PERMANÊNCIA NO MERCADO INTERNACIONAL

1. Quais os recursos utilizados no processo de internacionalização?
2. Dentre as estratégias de internacionalização (licenciamento, franquias, joint ventures, investimento direto, dentre outras) quais a empresa pratica ou pretende praticar?
3. Quais os projetos de expansão internacional?
4. Quais as experiências e conhecimentos foram adquiridos com a atuação no mercado internacional?
5. Qual sugestão você daria para uma empresa que pretende ingressar no mercado internacional?