

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

LUCAS ROMAGNA

**PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE
ESQUADRIAS DE ALUMÍNIO DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIUMA

2017

LUCAS ROMAGNA

**PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE
ESQUADRIAS DE ALUMÍNIO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. MSc. Júlio César Zilli

CRICIUMA

2017

LUCAS ROMAGNA

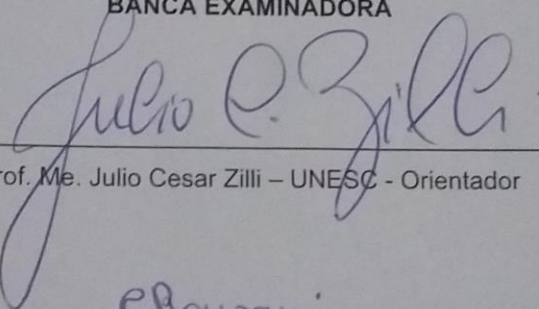
**PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA
DE ESQUADRIAS DE ALUMÍNIO DO SUL DE SANTA CATARINA**

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.

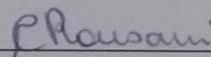
Orientador: Prof. Me. Julio Cesar Zilli

Criciúma, 04 de junho de 2017.

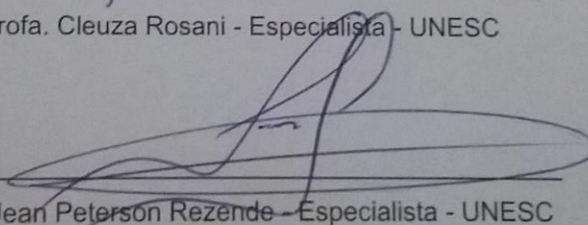
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Julio Cesar Zilli – UNESC - Orientador



Profa. Cleuza Rosani - Especialista - UNESC



Prof. Jean Peterson Rezende - Especialista - UNESC

CRICIÚMA

2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus pela oportunidade de alcançar mais um sonho.

Agradeço também aos meus pais, Pedro Zapelini Romagna e Claudete Romagna, pela educação que me deram e por sempre acreditar em meus sonhos e sua ajuda de várias maneiras afim concluir esse trabalho.

Também estendo meu agradecimento a duas pessoas que já partiram dessa vida, mas foram de extrema importância na minha vida. Incentivando a minha participação na universidade e aos valores que deixaram marcados na minha vida. E também agradeço a todos os amigos e familiares que contribuíram de alguma forma para chegar a esse momento.

Aos profissionais da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) registro minha admiração e respeito, em especial ao meu professor orientador Julio Cesar Zilli, tornando-se um grande amigo, pelo qual ocorreu uma profunda admiração e respeito, pelo compartilhamento de experiências, conhecimento e ajuda na finalização deste estudo.

RESUMO

ROMAGNA, Lucas. **Perspectivas para a internacionalização de uma indústria de esquadrias de alumínio do Sul de Santa Catarina**. 2017. 67 p. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A globalização permitiu a aproximação de mercados, favorecendo a troca de bens e serviços, considerados como fatores essenciais para o desenvolvimento do comércio internacional. Com o aumento da competitividade no mercado interno, o contexto internacional é visto com uma oportunidade para maximizar as operações da empresa e assim aumentar os seus lucros. A partir desse contexto, o estudo objetivou identificar as perspectivas para a internacionalização de uma indústria de esquadrias de alumínio do Sul de Santa Catarina. Metodologicamente, com uma abordagem qualitativa, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e, bibliográfica e um estudo de caso, quanto aos meios de investigação. Com os dados de origem primária, realizou-se uma pesquisa por meio de uma entrevista, com o apoio de um roteiro semiestruturado, junto ao diretor da indústria em estudo. Optou-se por uma análise qualitativa. Verificou-se que a indústria é de pequeno porte e administrada de forma mista. Como perspectiva para internacionalização, identifica-se como maior possibilidade as janelas em caixilho nas linhas 25 Premium e Gold 32 produtos estes com maiores características para comercializar em mercados internacionais. Atualmente, a indústria não possui um planejamento estratégico definido para internacionalização, e não possui *know-how* para contatos no exterior.

Palavras-chave: Internacionalização. Planejamento. Indústria de Alumínio.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis internas da organização.	19
Quadro 2 - Matriz <i>SWOT</i>	19
Quadro 3 - As fases do ciclo de vida do produto.....	23
Quadro 4 - Etapas do modelo Uppsala de Internacionalização.....	25
Quadro 5 - Estratégias de Internacionalização.....	26
Quadro 6 - Benefícios na exportação.....	27
Quadro 7 - Tipos de exportação.....	30
Quadro 8 - Tipos de contratos internacionais.....	30
Quadro 9 - Tipos de investimento direto.	31
Quadro 10 - Fatores de sucesso	35
Quadro 11 - Matriz <i>SWOT</i>	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	12
2.1.1 Etapas para a internacionalização	14
2.1.1.1 Exportação ocasional	15
2.1.1.2 Exportação experimental.....	15
2.1.1.3 Exportação regular	16
2.1.1.4 Filial de comercialização	16
2.1.1.5 Investimento direto	16
2.1.2 Planejamento para internacionalização	17
2.2 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	20
2.2.1 Teorias econômicas	21
2.2.1.1 Teoria do Poder de Mercado	21
2.2.1.2 Teoria de Internalização	22
2.2.1.3 Teoria do Paradigma Eclético	22
2.2.1.4 Teoria do Ciclo de Vida do Produto.....	23
2.2.2 Teorias comportamentais	24
2.2.2.1 Teoria de Uppsala	24
2.2.2.2 Teoria das redes	25
2.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	25
2.3.1 Estratégia exportação	27
2.3.1.1 Exportação direta	28
2.3.1.2 Exportação indireta.....	28
2.3.1.3 Cooperativa	29
2.3.2 Estratégia – contratos internacionais	30
2.3.2.1 Licenciamento	31
2.3.2.2 Franquia	32

2.3.2.3 Aliança contratual.....	32
2.3.2.4 Joint venture.....	33
2.3.3 Estratégia – investimento direto no exterior.....	33
2.3.3.1 Aquisição / fusão	33
2.3.3.2 Subsidiária de controle integral	34
2.4 FATORES DE SUCESSO NA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA.....	38
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	39
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	40
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	41
4.1 O PERFIL DA INDÚSTRIA DE ALUMÍNIOS	41
4.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DE ALUMÍNIOS	42
4.3 A INDÚSTRIA DE ALUMÍNIOS E O MERCADO NACIONAL (BRASIL)	46
4.4 PERCEPÇÃO DA INDÚSTRIA DE ALUMÍNIOS QUANTO AO MERCADO EXTERNO.....	48
4.5 A INDÚSTRIA DE ALUMÍNIOS E A EXPERIÊNCIA COM O MERCADO EXTERNO.....	50
4.6 SÍNTESE DOS RESULTADOS	51
5 CONCLUSÃO	54
APÊNDICE.....	64
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	65

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas ocorreram transformações na economia mundial, e, a globalização é um dos fenômenos causador dessas mudanças. Atualmente, em função da instabilidade econômica de alguns países, muitas empresas estão buscando alternativas para continuarem sobrevivendo no mercado.

Com enfoque no setor de esquadrias de alumínio, destaca-se a importância para o segmento da construção civil, pois possui custo benefício e outros bons atributos como alta resistência às intempéries, bom acabamento e menor peso.

Segundo dados do comitê técnico de construção civil da Associação Brasileira do Alumínio – ABAL (2005), o consumo das principais matérias utilizadas para industrialização de esquadrias destacando janelas, portas, guarda-corpos e basculantes para atender a demanda da construção civil, que são bem distintos. A utilização de aço representa 45% geralmente utilizadas em residências populares, madeira 36% com uso predominante em residências populares e outras categorias, alumínio 15% com utilização predominante em edificações residenciais e comerciais de médio e alto padrão e PVC 1% sendo o material mais recente no mercado e outros materiais 3%.

Segundo a Associação Brasileira da Construção Industrializada - ABCI (1991, p.1): “[...] a escolha pelos diferentes tipos de esquadrias depende exclusivamente da oportunidade de adequar cada modelo às exigências de desempenho do usuário”, fazendo com que cada indústria possua seu portfólio de produtos específicos. Portanto, para que este processo ocorra eficazmente maximizando as vantagens, é fundamental que as organizações tracem um planejamento estratégico, possibilitando um maior desempenho em seu mercado alvo, seja interno ou externo (LUDOVICO, 2008).

Com isso, o planejamento estratégico visa obter informações da situação atual da empresa (interna e externa) e antecipa mudanças significativas que podem interferir nas estratégias. Para elaboração de um bom planejamento “[...] é preciso ter um grande conhecimento do mercado, principalmente dos concorrentes e clientes” (AAKER, 1984, p.2).

A partir deste contexto, o estudo tem por objetivo identificar as

perspectivas para a internacionalização de uma indústria de esquadrias de alumínio do Sul de Santa Catarina.

O estudo foi desenvolvido em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, situação problema, objetivos geral e específicos e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. No segundo capítulo, localiza-se a fundamentação teórica, abarcando temas em relação a internacionalização empresarial.

O terceiro capítulo descreve o caminho metodológico adotado para o desenvolvimento da pesquisa. A apresentação e análise dos dados completam o quarto capítulo, E por fim, destacam-se a conclusão (quinto capítulo), referências e o apêndice,

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O mercado brasileiro da construção civil vem crescendo gradativamente, e o preço (custo) do produto é um dos principais indicadores usados como indexador deste segmento. O tipo de construção civil influencia diretamente no tipo de esquadrias a serem utilizadas, como: alumínio, PVC ou madeira. O que conseqüentemente influenciará também no custo de produção de toda a obra.

A utilização de esquadrias de alumínio padronizadas vem aumentando entre os consumidores de baixa renda, principalmente por causa da pronta entrega que é o caso de janelas, por exemplo, que já chega completa/montada na obra e pela praticidade, os chamados "produtos-pacote", começam a se popularizar também na faixa populacional de menor renda (ABAL, 2005).

Segundo Grosse e Kujawa (1992, p.6): "[...] a internacionalização dos negócios envolve diferentes exemplos, tais como exportação, importação, investimentos diretos, licenciamento, portfólio de investimentos, empréstimos e transferências unilaterais".

Fica em evidência que o caminho para o sucesso de qualquer organização exige investimentos constantes, buscando informações, aperfeiçoamento, treinamento, tanto da parte logística quanto a qualidade de seus produtos e serviços, sobretudo, a definição de estratégias, utilizando-se dos facilitadores existentes para o desenvolvimento das operações de comercio exterior (DIAS; RODRIGUES, 2008).

As esquadrias além das alterações de funcionamento e aberturas podem ter características e qualidade plenamente diferentes em função do material que são produzidas. Os custos são importantes variáveis consideradas para decidir quanto ao tipo de material para a produção de esquadrias.

Assim, o estudo se propõe a responder a seguinte questão: **Quais as perspectivas para a internacionalização de uma indústria de esquadrias de alumínio do Sul de Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as perspectivas para a internacionalização de uma indústria de esquadrias de alumínio do Sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o perfil e a estrutura administrativa da indústria em estudo;
- b) Apresentar o posicionamento da indústria no mercado nacional;
- c) Identificar a percepção da indústria perante o mercado internacional;
- d) Destacar a experiência da indústria com o mercado internacional;
- e) Elaborar uma síntese dos resultados a partir de uma matriz *SWOT*.

1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo dessa pesquisa é identificar as perspectivas para a internacionalização de uma indústria de esquadrias de alumínio do Sul de Santa Catarina, já que a mesma necessita de um diagnóstico para atuação mais competitiva, pois muitas empresas, até mesmo empresas de longa vida no mercado estão passando por processos de reinvenção para continuar competindo diante do atual cenário econômico.

Este estudo é importante, pois apresenta ao leitor uma visão global das etapas necessárias para um processo de internacionalização das empresas, além de

mostrar dados do setor de grande influência econômica, que são a produção de bens destinados a construção civil.

O estudo é relevante, pois visa como resultado contribuir para base de dados acadêmica e também ampliar o horizonte das pequenas e médias empresas de Santa Catarina que buscam expansão de mercado, além de contribuir para capacitação e conhecimento do pesquisador.

O trabalho oportuniza identificar os pontos fortes e fracos da empresa como um todo, além de trazer resultados que podem ser implementados no planejamento estratégico da empresa, para que a mesma consiga aumentar sua competitividade no mercado e até mesmo ampliar sua área de atuação.

No entanto o trabalho é considerado viável, pois os dados foram coletados em base de dados bibliográfica, e contribuiu com o desenvolvimento de um estudo de caso de uma empresa regional

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica objetiva fornecer sustentação teórica para este estudo. Destaca-se inicialmente o contexto do processo de internacionalização das empresas brasileiras, as principais teorias de internacionalização, o planejamento e, por fim, as estratégias utilizadas pelas organizações para ingresso no mercado internacional.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A inserção de uma empresa no mercado internacional permite maior vantagem competitiva. Assim, para almejar sucesso, alguns fatores devem ser levados em consideração antes de qualquer tomada de decisão perante o mercado alvo, como questões culturais, políticas e éticas. Dessa forma, as organizações devem estar preparadas e capacitadas para encarar os desafios que lhes cercam, sem se limitar ao mercado doméstico, buscando outros mercados globais (NOSÉ JUNIOR, 2005).

A organização ao inserir-se no mercado externo, deve atentar para que, além do conhecimento sobre as forças políticas, o ambiente econômico e a estrutura legal dos demais países, deve se adequar a um novo ambiente, cujas particularidades culturais são muito relevantes para os países. Essas diferenças que estão relacionadas ao meio ambiente e à cultura da população, que pode ser explicada pelo idioma, moradia, hábitos de consumo, vestuário e comunicação (MORINI; SIMÕES; DAINEZ, 2006).

São diversos os fatores que levam as empresas a desenvolverem o processo de internacionalização, pela busca incessante por obter uma série de proveitos relacionados aos seus concorrentes. Assim, o ingresso no comércio exterior faz com que esse ofício seja vital para seu progresso tanto em âmbito nacional quanto internacional (MINERVINI, 2001).

Morini, Simões e Dainez (2006, p.243) destacam as principais razões para o ingresso no mercado internacional:

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

Para uma internacionalização assertiva, é fundamental que as organizações concentrem extrema atenção no mercado-alvo para que possam adaptar os seus produtos as diversas necessidades de mercado, como também, propor o desenvolvimento de novos produtos, como base a demanda do público consumidor (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Portanto, a internacionalização não deve ser vista somente como uma solução ou uma saída desesperada com o objetivo de ampliar as vendas em um determinado período, mas sim, deve ser uma decisão incontestável e estratégica tomada pela empresa (NOSÉ JUNIOR, 2005).

A diversificação de mercado proporciona para a empresa uma redução do risco de negócio obtendo uma margem de segurança comercial, aumento de vendas e produção. A internacionalização possibilita a expansão de mercados e geração de lucros testando suas competências para seu desenvolvimento (MINERVINI, 2001).

O mercado internacional também não é eximido de crises econômicas, motivo que favorece involuntariamente as empresas a exportar, porém, as economias mundiais são movidas por ciclos que se distinguem de um país para outro, e quando uma região ou país entra em uma crise econômica, conseqüentemente outro país está saindo dela, entrando num período de auge e prosperidade (LUDOVICO, 2008).

No entanto, a internacionalização não é isenta de obstáculos, pelo fato do mercado externo ser composto por países muito variados cujos idiomas, hábitos, vestuário, culturas, políticas e leis serem desiguais umas das outras, faz com que os consumidores sejam muito mais rigorosos, conseqüentemente o mercado passa a ser muito mais amplo e competitivo (LOPEZ; GAMA, 2005).

É imprescindível em um bom processo de internacionalização, que as empresas estejam prontas para adaptar seus produtos de acordo com as diferentes necessidades dos clientes, propondo a geração de novos produtos, bem como a elaboração de estratégias segmentadas e pautadas na diferenciação. Essas ferramentas provavelmente possibilitarão as empresas atender as necessidades conforme os consumidores globais. Dentre os pressupostos básicos para as

empresas altamente competitivas destacam-se: a produtividade, a qualidade e a satisfação do cliente (LOPEZ; GAMA, 2005).

A partir desse contexto, verifica-se que a internacionalização não é uma tarefa fácil, pois exige das organizações o constante investimento na busca por informações, com um grau de exigência superior, é necessário ter dentro da empresa uma mentalidade com visão exportadora (DIAS; RODRIGUES, 2008). E assim, um processo de internacionalização pode ocorrer perpassando por determinadas etapas, apresentadas na próxima seção.

2.1.1 Etapas para a internacionalização

O comércio internacional é caracterizado pelas transações de troca de bens e serviços por dentro das fronteiras nacionais no qual se resume na troca de bens (mercadoria) ou (serviços) intangíveis (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Johnason e Vahlne (1977) relatam que a experiência adquirida é um caminho longo, não ocorre de uma hora para outra, porém para iniciar e concretizar esses pequenos passos é preciso acompanhar as mudanças no mercado. A dimensão global das relações internacionais exige que as organizações estejam sempre acompanhando o nível de concorrência e aspectos dos sistemas legais para que consiga identificar oportunidades ao ingressar no mercado externo.

A teoria de Johanson e Wiedersheim- Paul (1975) confirmou-se a partir de vários estudos empíricos realizados anteriormente por Bilkey e Tesar (1977) e Cavusgil (1980) onde relatam as possíveis fases no crescimento internacional de uma organização, propondo o envolvimento da organização a partir das suas atividades.

Segundo Jarillo e Martinez (1991) existem cinco etapas que ocorrem no desenvolvimento da organização perante a sua interação com o mercado internacional: *i)* Exportação ocasional; *ii)* exportação experimental; *iii)* exportação regular; *iv)* instalação de filiais comerciais; *v)* instalação de uma filial produtiva.

2.1.1.1 Exportação ocasional

Exportação ocasional é definida como fase onde a organização vende para outro país esporadicamente. No entanto, pode ser definida como solicitação externa, fazendo assim uma fase não planejada. Nesse caso, acontece pouca mudança dentro da organização, a única mudança considerada marcante é o destino das vendas que passa a ser também para o mercado estrangeiro. Esse modo de exportar é considerado um prolongamento do mercado doméstico (JARILLO; MARTINEZ, 1991).

Para Mazotti [201_] muitas empresas iniciam sua internacionalização com a exportação ocasional com parte de sua cadeia de produtos. Nesse caso, a empresa recebe eventuais pedidos de outros países, e nesse estágio a companhia não encara a exportação como parte de seu *core business*. Nessa premissa é considerado um processo de baixo risco e baixo comprometimento por partes das empresas mesmo assim é fortemente utilizado.

2.1.1.2 Exportação experimental

Esse modo mostra de maneira evidente que a organização assume que quer exportar de maneira mais efetiva em busca de novas oportunidades. A organização ainda aproveita a capacidade instalada e exporta toda produção excedente. Esse modo de exportação a organização utiliza alguns intermediários, como agentes, consórcios de exportação e companhias de trading (JARILLO; MARTINEZ, 1991).

Segundo Mazotti [201_] a exportação experimental ou exportação indireta são realizadas por agentes intermediários localizados no próprio país do produtor, denominados *trading companies* e ou *brokers*. Esse modo possui vantagens, pois não é necessário grande conhecimento do processo de exportação por parte do fabricante. Todos os trâmites do comércio internacional são exercidos pelos agentes onde assumem total responsabilidade no processo. Nesse caso, o produtor não necessita de estrutura própria para esses tramites dentro de sua organização.

2.1.1.3 Exportação regular

Conforme apresentado por Jarillo e Martinez (1991) exportação regular é consequência da fase anterior, pois a empresa já está apta no caminho de internacionalização e sente-se incentivada para aumentar seu grau de compromisso com o mercado internacional, visando obter bons resultados e definindo planos de produção autônomos para esses mercados. Nesse contexto, a organização apresenta base sólida de clientes e precisa montar um departamento próprio para estabelecer suporte dos assuntos relacionados denominado como entidade autônoma.

Nessa fase também é necessário a atuação de agentes locais independentes, onde as organizações abrem escritórios de representação mesmo não vendendo, apenas se constituindo como canais de comunicação com o mercado para conquistar experiências para futuras negociações (JARILLO; MARTINEZ, 1991).

2.1.1.4 Filial de comercialização

Instalação de filial comercial se consolida em uma fase onde a organização decide assumir maior controle de operações no mercado internacional, atribuindo assim, sua cadeia de valor internacional de atividades que estavam destinadas a entidades independentes. Nessa fase, a organização se integra verticalmente, pois são necessárias atividades para controlar a área logística e comercialização dos seus produtos nos mercados internacionais (JARILLO; MARTINEZ, 1991).

Outro destaque é a relação política de promoção e distribuição, fazendo que a organização adote uma estratégia *push*, pois consegue empurrar seus produtos através desse canal, exigindo uma relação de integração dos distribuidores (JARILLO; MARTINEZ, 1991).

2.1.1.5 Investimento direto

Para Suen e Kimura (1997), investimento direto solo é quando acontece a transmissão de habilidades e conhecimento de uma empresa para outro mercado

estrangeiro ocorrendo de maneira direta sem ajuda de terceiros. Essa estratégia presume para empresa fundar uma subsidiária no país que deseja ingressar, enviando um representante ou um pequeno grupo de representantes para implantar o negócio.

Nessa fase, a organização decide investir no mercado internacional devido as seguintes razões: i) quando encontrar um grande mercado potencial; ii) quando encontram barreiras comerciais que tornam as exportações inviáveis; iii) quando se depara com custos logísticos elevados, perdendo a competitividade nas exportações comparando com a produção local; iv) quando recebem incentivos dos governos locais podendo conceder incentivos afim de tornar a localização atrativa para os investimentos; v) quando há existência de recursos produtivos e tecnologia que permitem atratividade por oferecer produto com baixo custo (JARILLO; MARTINEZ, 1991).

2.1.2 Planejamento para internacionalização

A estratégia é definida como o fator principal de tomada de decisão que a organização aplica junto com as metas e objetivos, planos e normas a fim de alcançar os objetivos almejados. A estratégia também pode ser vista como fator responsável pelas demarcações das fronteiras do negócio, e o desempenho da organização. Esse modelo quando eficaz propõe melhorar a imagem e a individualidade de todos os componentes da organização (ANDREWS, 1991).

Para Porter (1999) a elaboração da estratégia de uma organização se resume em enfrentar a concorrência. O principal objetivo desse conceito é enfrentar as forças que promovem a rivalidade, e os fatores que definem as possibilidades e o lucro determinado ao setor. Também ressalta as forças enfrentadas, como: *i)* ameaça dos produtos ou serviços sucessores; *ii)* poder de negociação dos fornecedores; *iii)* poder de negociação dos clientes; *iv)* intimidação a novos entrantes no mercado.

No mercado internacional, o planejamento estratégico se mostra de grande importância para as entidades que desejam se internacionalizar, pois para que uma empresa obtenha sucesso perante o cenário internacional, deve analisar seus pontos fortes e fracos bem como as oportunidades e ameaças do mercado

externo (LOPEZ; GAMA, 2005).

De acordo com Ansoff (1990), apenas um número minimizado de organizações utiliza um eficaz planejamento estratégico. Primeiramente é necessário que se faça uma análise sobre as variáveis externas antes de serem analisadas as variáveis internas, pois além de delinear o sucesso ou fracasso de um planejamento estratégico é o primeiro e mais amplo assunto da análise ambiental que inclui todos os fatores externos – competitivos, econômicos, tecnológicos e socioculturais – que podem exercer pressões diretas e indiretas sobre as atividades de marketing domésticas e internacionais (FERRELL *et al*, 2000).

Farias *et al* (2007), relata que é necessário analisar variáveis ambientais, no qual denomina as seguintes: o “risco país”, a familiaridade ambiental, as condições de demanda dos mercados internacionais e a intensidade competitiva da empresa.

É considerado o “risco país” questões que tratam da natureza política, operacional e econômico que tenham o objetivo de levar a empresa decidir diminuir seu comprometimento de recursos com o mercado. Países que tenham nível alto de instabilidade em algum dos aspectos mencionados faz com que a decisão acerca do investimento nestes mercados seja direcionada para uma posição de prudente, devido às imprecisões recorrentes (FARIAS *et al*, 2007).

A familiaridade ambiental está profundamente ligada à distância psíquica percebida entre os países de origem e destino. A incerteza causada pela ausência de familiaridade ambiental leva a minimização do comprometimento de recursos no mercado internacional. As condições de demanda do local destinado interferem no comprometimento de recursos no mercado, pois para a empresa não há vantagem colocar seus produtos onde a demanda é incerta e isso poderá comprometer sua flexibilidade estratégica (FARIAS *et al*, 2007).

A intensidade competitiva exigirá da empresa um nível de flexibilidade estratégica dentro de um cenário onde ocorrem rápidas mudanças, para que a empresa busque tomada de decisões estratégicas, sendo ágeis e flexíveis elegendo um modo de entrada para não prejudicar sua habilidade para responder ao ambiente (FARIAS *et al*, 2007).

Wright, Kroll e Parnell (2007) e Farrell e Hartline (2009), destacam alguns pontos acerca das variáveis internas da empresa, conforme destacado no Quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis internas da organização.

VARIÁVEL INTERNA	AÇÃO
Disponibilidade de recursos	Realiza-se uma análise de todos os recursos que envolvem a organização (tecnológicos, financeiros, mão de obra) que são utilizados e podem influenciar no planejamento de marketing.
Desempenho corporativo	Deve-se observar se as metas e objetivos da organização estão alinhados com a proposta de ampliação e desenvolvimento de novos mercados.
Política de preços	Verifica-se formas de adequação do preço ao que se pratica no mercado internacional.

Fonte: Adaptado de Whight, Kroll e Parnell (2007) e Farrell e Hartline (2009).

As empresas podem fazer uso de ferramentas para identificar as suas variáveis internas e externas. Para obter estas informações utiliza-se a análise SWOT para definir as forças e fraquezas da organização (variáveis internas) e das oportunidades e ameaças encontradas no mercado (variáveis externas).

A Matriz SWOT está representada no Quadro 2.

Quadro 2 - Matriz SWOT.

		Ambiente Externo	
		Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Ambiente Interno	Forças (Strengths)	Vantagem Competitiva	Capacidade de Defesa
	Fraquezas (Weakness)	Necessidade de Orientação	Vulnerabilidade

Fonte: Adaptado de Dutra (2014).

O marketing estratégico relacionado ao mercado permite avaliar que os consumidores podem não ser homogêneos em sua relação seus desejos e necessidades. Desse princípio a organização precisa analisar o mercado de maneira global, evidenciado sua: oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes (KUAZAQUI, 2007).

A análise SWOT sigla inglesa tem como principal objetivo identificar as Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A utilização dessa ferramenta permite fazer uma análise do cenário no qual a organização está inserida, no qual se

desatada dois ambientes: ambiente interno e ambiente externo. O ambiente interno é onde todo controle está na responsabilidade do gestor, no entanto é necessário alinhar sua decisão ao planejamento estratégico da organização. Já o ambiente externo o controle está fora do alcance do gestor, mas é necessário que a organização esteja monitorando esse cenário externo a fim de beneficiar-se das oportunidades e proteger-se das ameaças (DANTAS, 2008).

“A análise SWOT é a ferramenta que ajuda na organização do planejamento estratégico ao estabelecer a relação entre pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004 p. 86).

Identificados os dados da matriz *SWOT*, analisa-se a situação atual da empresa, levando em consideração os pontos que precisam ser complementados, ações corretivas, capazes de manter a organização competitiva, para que se possam tomar decisões estratégicas (DUTRA, 2014).

2.2 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

As organizações dirigem sua atenção ao mercado externo, pois veem melhores oportunidades de crescimento frente à concorrência nacional e internacional. De acordo com Szylił (2012, p. 22), os motivos que levam as empresas a buscarem novos mercados referem-se:

Aumento do número de competidores e saturação do mercado local, acompanhados de queda nos preços; déficit da balança comercial; economias estagnadas; e maior competição global. [Os motivos] que atraem empresas para um mercado [são] [...]: preços competitivos de novos mercados; taxa de câmbio favorável; liberalização do comércio global e criação de tratados comerciais; e mercados mal servidos.

São classificadas em duas dimensões as teorias da internacionalização: econômica e comportamental. A primeira trata os fatores econômicos, que devem ser analisados pelas empresas, buscando o melhor caminho a seguir perante a internacionalização e também buscando potencializar os retornos financeiros perante as operações realizadas mercado externo. Já a segunda, trata do comportamento organizacional das empresas, buscando avaliar o processo de internacionalização de forma sequencial. Com base na gestão dos riscos e nas tomadas de decisões quanto aos investimentos e da atuação da empresa no comércio internacional (CARNEIRO; DIB, 2007; VARANDA *et al*, 2010).

As empresas buscam a internacionalização por vários fatores, os mais relevantes são a esperança por novas oportunidades de produtividade e aumento de lucratividade de seu negócio.

2.2.1 Teorias econômicas

No aspecto econômico, destacam-se quatro teorias da internacionalização: *i)* Teoria do Poder de Mercado, que sugere que as organizações busquem ampliar seu poder de mercado na esfera internacional e para aumentar seu *market-share*; *ii)* Teoria de Internalização, que busca internalizar as operações que reduzam custos e realize uma análise racional de benefícios versus custos para estabelecer o grau de integração da empresa nas atividades internacionais; *iii)* Teoria do Paradigma Eclético, que aponta vantagens competitivas que levam uma empresa a decidir se internacionalizar baseada na região dos clientes ou matéria-prima; e a *iv)* Teoria do Ciclo de Vida do Produto, com enfoque na iteração da vida útil do produto, depois de ser vendido para um país que possui menor grau de avanço tecnológico (CARNEIRO; DIB, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

2.2.1.1 Teoria do Poder de Mercado

A Teoria do Poder de Mercado busca a internacionalização por meio de investimento direto em um país alvo. Conforme for o aumento da concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também elevarão os lucros. Porém, existe um ponto onde não é fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permanecem (CARNEIRO; DIB, 2007). Portanto, “fazer negócios no exterior” acarreta outros custos para a organização além da exportação a partir das suas fábricas situadas no país.

A administração dos mercados apoderados se torna mais adaptável e com custo menor de manutenção, pois enquanto as operações são realizadas nas filiais ou subsidiárias, a matriz centraliza no planejamento estratégico e no controle de resultados das organizações no exterior (CARNEIRO; DIB, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

2.2.1.2 Teoria de Internalização

Na Teoria de Internalização os objetos podem ser serviços ou produtos finais, bens intermediários como tecnologia ou capacitações gerenciais, algumas atividades, como montagem, vendas, serviços de apoio ou também recursos financeiros (CARNEIRO; DIB, 2007).

A principal ideia dessa teoria é que a troca administrada pela organização contorna custos de transação menores do que a troca de mercado, melhorando a efetividade da empresa (CARNEIRO, DIB, 2007).

Segundo Borini *et al* (2006, p. 44), a importância da realização de uma análise dos custos ao se adotar a Teoria de Internalização é:

Quando a empresa decide entrar no mercado de forma mais comprometida, como através de uma aliança estratégica, subsidiária própria ou adquirida, surgem novos custos – os chamados custos de internalização, relacionados à obtenção de melhor conhecimento do mercado; construção da empresa no exterior; controle e coordenação das atividades; flexibilidade e reversibilidade dos investimentos. Quando esses custos forem maiores que os de transação, a empresa decide não se instalar com subsidiárias no mercado e vice-versa. Portanto, a decisão da empresa em incrementar suas formas de internacionalização passa pelo *trade-off* dos custos de transação e internacionalização.

Considera-se para realização de investimentos no mercado internacional, a busca pela otimização nas transações e obtenção de maiores lucros. Porém, há preocupação com a reversão dos investimentos realizados, caso o plano traçado para o mercado-alvo não resulte conforme o planejado (BORINI *et al*, 2006; BRITO; OLIVA, 2009).

2.2.1.3 Teoria do Paradigma Eclético

O Paradigma Eclético alega que a organização use as vantagens competitivas para poder se internacionalizar, pois, são derivadas de suas propriedades (BORINI *et al*, 2006; GARRIDO, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

Os ativos intangíveis da empresa, sua localização e o nível de interação com os *stakeholders*, são fatos que fortalecem para a diferenciação da organização perante o mercado internacional (BORINI *et al*, 2006; GARRIDO, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

O Paradigma eclético relata as vantagens que a firma deve alcançar para

suprir o investimento compensando o custo de instalação e operação do investimento direto no exterior (DUNNING ,1988).

A localização se torna uma vantagem e um diferencial, quando determinados meios, como a mão de obra específica ou matéria-prima estão próximos da empresa. (BORINI *et al*, 2006; CARNEIRO; DIB, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

2.2.1.4 Teoria do Ciclo de Vida do Produto

O Modelo do Ciclo de Vida do Produto é um conceito que relata a evolução de um produto ou serviço. Essa abordagem teórica tem como nome principal Raymon Vernon (1996, 1979), a respeito do comércio internacional e investimentos. A prioridade de Vernon era explicar os investimentos diretos norte-americanos nos países estrangeiros, nos anos de 1960, e como um protótipo de exportação, importação e produção no exterior poderia se transmutar durante o ciclo de vida de um produto.

Essa teoria é composta pelas seguintes etapas: inovação, crescimento, maturidade e estagnação. No Quadro 3, segue explicação de Moraes, Oliveira e Kovacs (2006), sobre as quatro fases do ciclo de vida do produto, aplicadas à internacionalização.

Quadro 3 - As fases do ciclo de vida do produto

FASE	CARACTERÍSTICA
1ª Fase – Inovação	Essa etapa é caracterizada pela incerteza e desconhecimento, tanto no mercado de atuação quanto a tecnologia. A vantagem competitiva baseia-se na novidade e na escassez e encarceramento de tecnologia, tornando os altos custos de produção menos relevantes.
2ª Fase – Crescimento	Essa fase é caracterizada pelo avolumamento de produção e redução de custos. O mercado e as tecnologias de produção são mais conhecidos. As vendas aumentam e atinge-se um patamar de custo médio por consumidor. Ocorre exportações direcionadas para mercados que possuem renda e estrutura de consumo similar.
3ª Fase – Maturidade	Nesta fase, ocorre produção em larga escala, o crescente número de consumidores faz com que as vendas alcancem o patamar máximo e os países que exportam impulsionam a produção local diminuindo os custos de importação, encorajando as organizações a darem início a produção dos itens.
4ª Fase – Estagnação	Na fase de estagnação, a produção é transferida para países estrangeiros. O baixo custo de mão de obra torna-se fonte de vantagem competitiva. O produtor original e os novos almejam trabalho a menor custo.

Fonte: Moraes, Oliveira e Kodacs (2006).

Outro princípio dessa teoria é o deslocamento da produção de um produto, de um país para outro no qual esse tem vantagens nos fatores de produção resultando em incentivos mais atrativos, isso propicia maior vantagem a organização (FREITAS, 2004; AMATUCCI; AVRICHIR,2007).

Nota-se que o ciclo de vida dos produtos, está cada vez menor, e o processo de internacionalização através da transferência de tecnologia para países com menor desenvolvimento, não é frequentemente observado.

2.2.2 Teorias comportamentais

No aspecto das Teorias Comportamentais, vale destacar duas importantes vertentes no processo de internacionalização de empresas: i) Teoria de Uppsala, que propõe um envolvimento gradual no mercado internacional; e a ii) Teoria de Redes (Networks), alicerçado na utilização dos relacionamentos corporativos para reduzir custos e minimizar o impacto dos riscos (CARNEIRO; DIB, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

2.2.2.1 Teoria de Uppsala

A Escola de Uppsala é uma corrente importante dentro da teoria de internacionalização e dá ênfase em valores não econômicos na decisão de uma empresa investir no mercado internacional. O modelo de internacionalização Uppsala, contempla a experiência de organizações suecas, as quais possuem uma extensa história de internacionalização, visto que organizações vêm atuando na Finlândia desde 1871 (KRAUS, 2000).

Para Brito e Oliva (2009, p. 19), a internacionalização pelo modelo de Uppsala é caracterizada por:

[...] ser o resultado de uma série de decisões empresariais que, quando somadas, constituem o processo de internacionalização. Essas decisões seriam a de começar a exportar, consolidar esses mercados, estabelecer uma subsidiária para vendas, procurar sócios externos e muitas outras até, depois desses pequenos passos, transformarem-se em investimentos diretos no exterior. Foi baseado em observações empíricas que as firmas suecas, antes de realizarem grandes investimentos no exterior, começavam exportando através de um agente. Depois, formariam uma subsidiária de vendas e, se vislumbravam sucesso, começavam a produzir no país estrangeiro.

A Teoria de Uppsala divide a internacionalização em quatro estágios construídos por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), representados no Quadro 4.

Quadro 4 - Etapas do modelo Uppsala de Internacionalização.

Estágio 1	Atividades não regulares de exportação
Estágio 2	Exportação via representantes independentes (agentes)
Estágio 3	Implantação de uma subsidiária de vendas no exterior
Estágio 4	Produção no exterior/unidade de manufatura

Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

A Teoria de Uppsala sofreu diversas alterações com o passar dos anos e serviu como base, para outras teorias comportamentais. Segundo Rocha e Veiga (2001), foi aplicada uma pesquisa empírica em três organizações no Brasil, e como resultado conclui-se que esse modelo não relata adequadamente o procedimento de internacionalização das empresas analisadas.

2.2.2.2 Teoria das redes

A Teoria das Redes consiste nas redes de negócio existentes entre empresas, clientes, fornecedores e concorrentes. Para a teoria das redes, “qualquer produto ou serviço pode ser internacionalizado desde que esteja alinhado com as relações estabelecidas dentro da rede” (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 9).

Segundo as perspectivas da teoria das redes, um mercado possui alto ou baixo nível de internacionalização, dependendo da intensidade e número de relacionamentos entre empresas nacionais e internacionais. De acordo com Johanson e Mattson (1988), o fato da internacionalização pode ser aprofundado com base na perspectiva das *networks*.

2.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme Keegan e Green (1999) a criação de estratégias de internacionalização é uma atividade crucial para o desenvolvimento de novas possibilidades de negócios no exterior. Nessa premissa, Hill (2000) relata a

estratégia internacional como a comercialização de produtos em regiões fora do mercado interno no qual a empresa atua com o objetivo de produzir novas possibilidades potenciais.

De acordo com Kotler (2003), são três alternativas estratégicas para ingressar no comércio internacional, que lidam com as variáveis: nível de comprometimento, controle, risco e potencial de lucro. Sob estas variáveis acrescenta-se o nível de serviço concedido ao cliente internacional, fator que determina o sucesso de um produto e seu valor, que gera diferencial competitivo.

As variáveis ampliam seu impacto sobre a decisão de investimento a partir da escolha que se realiza da modalidade estratégica de internacionalização. O Quadro 5 apresenta o grau de comprometimento para as principais estratégias de internacionalização.

Quadro 5 - Estratégias de Internacionalização.

GRAU DE COMPROMETIMENTO	ESTRATÉGIA	MODALIDADE
Baixo à Médio	Exportação	Direta
		Indireta
		Cooperativa Licenciamento
Médio à Alto	Contratos Internacionais	Franquia
		Aliança Contratual
		Aquisição / Fusão
Alto	Investimento Direto no Exterior	Subsidiária de Controle Integral
		<i>Joint Venture</i>

Fonte: Adaptado de Lindeman (2011).

O investimento em mercados estrangeiros via exportações, é uma das formas mais procuradas, principalmente pelo baixo comprometimento e investimento financeiro. Mazon (2008) declara que este método de internacionalização se restringe a produzir os bens em seu próprio país para sejam enviados ao país-alvo. E Da Silva (2005) aponta que uma das medidas de as empresas buscarem a exportação ocorre geralmente pela iniciativa de comercializarem produtos excedentes que possuem no mercado interno.

2.3.1 Estratégia exportação

A exportação é denominada a maneira mais simples de entrar no mercado internacional. Nesse pressuposto, uma organização fabrica seus produtos fora do mercado alvo e conseqüentemente transfere para ele. Essa maneira garante a entrada em outro mercado com menor envolvimento de risco, destacando as principais maneiras como: exportação direta e indireta (ROOT, 1994; SARATHY,1997; NICKELS; WOOD, 1997; KOTLER,1998; CATEORA; GRAHAM,2001).

De acordo com Deresky (2004), existem duas maneiras de alternativas estratégicas globais no processo de planejamento, onde os gestores precisam analisar os objetivos da empresa e também de seus concorrentes do mesmo setor econômico. O primeiro destaca alternativas de estratégias globais (adequado a multinacionais) onde determina o método de abordagem a introdução no mercado global. Já o segundo destaca alternativas de entrada, onde é adequado a qualquer porte de organização e determinara a estratégia para introduzir no mercado onde pretende operar.

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), atender consumidores internacionais por meio de exportações tem sido uma estratégia comum de internacionalização ao longo da história, pois garante a organização os seguintes benefícios, conforme estruturados no Quadro 6.

Quadro 6 - Benefícios na exportação.

BENEFICIOS
Aumentar o faturamento melhorando a participação no mercado e conseqüentemente aumentar a margem de lucro, pois é mais favorável que o mercado interno.
Aumentar as economias de escala e conseqüentemente diminuir o custo de manufatura.
Diversificar a cadeia de clientes, e dependência do mercado interno.
Maximizar a flexibilidade e minimizar o risco
Intensificar a capacitação e as habilidades de distribuidores e outros integrantes do exterior.

Fonte: Elaborado a partir de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010).

Os benefícios colhidos pela iniciativa do empreendedor quando decide

exportar resulta em ampliar sua capacidade de geração de negócios e também pode contribuir para reduzir os efeitos da carga tributária incidente em suas atividades no processo produtivo, conseqüentemente resultando em benefícios como incentivos fiscais para maximizar sua atuação mercantil diante o mercado internacional (FARO, R.; FARO, F.,2012).

2.3.1.1 Exportação direta

A exportação direta acontece quando uma organização realiza a comercialização dos produtos e serviços, promoção e gestão do processo por meio de seu próprio departamento de comercio exterior. Esse modelo resulta em desenvolver e integrar o conhecimento das unidades econômicas e gerar maior controle sobre as operações internacionais da empresa (SINA, 2008).

Segundo Kotler (1998), existem várias maneiras de realizar uma exportação direta, pode ser realizada pelo departamento interno de exportação, por vendedores intermediários, subsidiarias ou por agentes ou canais de distribuição no mercado de interesse.

Conforme Minervini (2001), o exportador terá as seguintes visões: *i)* Conhecimento direto ao mercado que pretende alcançar; *ii)* Influência direta com toda estratégia de seu produto, distribuição e preço; *iii)* Controle regular no fluxo de vendas; e *iv)* Grande influencia na seleção dos funcionários;

As principais maneiras de exportação direta são: *i)* vendedor direto; *ii)* agente no exterior; *iii)* consórcios de exportação; *iv)* filial de venda no exterior; *v)* vendas por correio; *vi)* consultorias de exportação (MINERVINI, 2001).

2.3.1.2 Exportação indireta

Pode ser definida uma exportação indireta quando uma organização não se responsabiliza pela comercialização de seus produtos e serviços no mercado internacional, essa atividade é exercida por uma trading ou comercial exportadora no qual tem toda responsabilidade na operação de venda que poderá comercializar para as mesmas (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Conforme Minervini (2001) uma exportação indireta é realizada por meio

de um intermediário, no qual deverá analisar e avaliar os serviços disponíveis, histórico operacional dos clientes potenciais e os custos de transação desse processo. Os intervenientes poderão atuar junto com a organização vendedora no País, ou poderão estar instaladas no exterior. Esses intermediários podem ser definidos como: *i) agentes comerciais; ii) trading company; iii) comercial exportadora; e iv) associação especial.*

2.3.1.3 Cooperativa

Exportação cooperativa ocorre quando a organização faz um acordo com uma companhia (estrangeira ou local) no qual utilizara sua rede de distribuição para comercializar os produtos no mercado externo. Esse modelo costuma ser utilizado por organizações que pretendem estabelecer distribuição própria, mas buscam ter controle das operações no mercado externo (KOTABE; HELSEN, 2000).

Segundo Rocha (1987), o consórcio de exportação acontece quando um grupo de empresas com interesses similares em torno de uma entidade, constituem juridicamente uma associação sem fins lucrativos, onde as organizações produtoras exercem seu trabalho em cooperação com o objetivo comum de melhorar a oferta exportável. Nesse acordo o resultado alcançado é um menor custo de produção e maior produtividade e aumento da qualidade dos produtos e tecnologias.

As cooperativas estabelecem uma boa alternativa para os pequenos produtores, pois resulta em melhorar a capacitação de cada membro viabilizando não só o ganho de produtividade, mas promove maior facilidade na obtenção de créditos, além de possibilitar divisão dos custos operacionais (MINERVINI, 2001).

De forma sintetizada, Mazon (2008) e Lindeman (2011) destacam por meio do Quadro 7, que a exportação pode ocorrer de três formas.

Quadro 7 - Tipos de exportação.

TIPOS DE EXPORTAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Direta	Quando a empresa comercializa seu produto diretamente com o importador no país de origem nesse caso todos os acordos são negociados diretamente.
Indireta	Nesse caso existe um intermediário que faz a ligação entre o importador e o exportador o mesmo pode ser um representante no exterior ou uma <i>trading company</i> .
Cooperativa	Acordo empresarial do mesmo ramo em prol dos mesmos objetivos garantindo maior capacidade de produção e diversificação dos riscos. Esse método permite a participação de várias empresas que se filiam a cooperativas para que possam dividir os custos da exportação e possam crescer de forma conjunta.

Fonte: Adaptado de Mazon (2008) e Lindeman (2011).

2.3.2 Estratégia – contratos internacionais

Segundo Laranjeiras (2006) e Lindeman (2011), os contratos internacionais se tipificam para dispor a expertise e conhecimentos da organização nacional, a uma empresa no mercado externo. São relatados como contratos de longa duração, sem possuir vínculos patrimoniais entre as organizações parceiras.

Por meio do Quadro 8, Laranjeiras (2006), Westwood (2007) e Kotler e Keller (2013), relatam as principais modalidades de contratos internacionais para empresas se internacionalizarem.

Quadro 8 - Tipos de contratos internacionais.

CONTRATOS INTERNACIONAIS	CARACTERÍSTICAS
Licenciamento	Representa um acordo contratual no qual uma empresa licenciadora coloca um determinado bem ou ativos à disposição de uma empresa licenciada para que possa fazer uso do conhecimento construído pela empresa detentora, por meio de pagamento de royalties ou alguma outra forma de pagamento estabelecida via contrato.
Franquia	A franquia é um contrato no qual o franqueado concorda em ceder os direitos para que a empresa que deseja ser uma franqueada, possa fazer uso de toda a estrutura de negócio da organização.
Aliança Contratual	É a aliança entre organizações concorrentes, a fim de criar um grau de cooperação para evolução de projetos, elaboração e novos produtos.

Fonte: Adaptado de Laranjeiras (2006), Westwood (2007) e Kotler e Keller (2013).

O investimento direto no exterior tem como principal vantagem retenção

da tecnologia e são vistos por ter alto grau de comprometido e investimento da empresa, pode ocorrer pela compra de parque fabril, plantas industriais ou centros de distribuição no país-alvo. Os recursos alcançados com este investimento permitem aproximação com o cliente e melhoram a rentabilidade da organização e também promovem redução de custos logísticos no mercado internacional, possibilitando a adequação da política de preços e do planejamento de marketing (DA SILVA, 2005; LARANJEIRAS, 2006; WESTWOOD, 2007).

Por meio do Quadro 9, Carneiro e Dib (2007), Garrido (2007) e Kotler e Keller (2013), explicam os diversos tipos de investimentos diretos no comércio exterior.

Quadro 9 - Tipos de investimento direto.

INVESTIMENTO DIRETO	CARACTERÍSTICAS
<i>Joint Venture</i>	Conjunto de empresas que se unem com objetivo comum, com o intuito de lançar um novo produto e ingressar no comércio internacional. Esse modelo potencializa a capacidade de produção e diversificação de produtos. Também é caracterizada como uma associação entre empresas, para se aprofundar em um determinado mercado, sem perder a personalidade jurídica de cada uma das organizações que participam da <i>joint venture</i> .
Aquisição / Fusão	Realização da compra de uma empresa por outra empresa, com o intuito de se adquirir o <i>know-how</i> , as habilidades administrativas e o <i>market-share</i> existente. É um dos modos mais fáceis, porém mais custosos, de se conquistar o poder de mercado. Enquanto na aquisição a empresa comprada não perde suas características organizacionais, na fusão a organização que foi comprada sendo extinta e integralizada à empresa compradora.
Subsidiária de Controle Integral	A empresa internacional tem o seu poder acionário nas mãos do capital estrangeiro. Geralmente, a empresa estrangeira que detêm as ações de forma majoritária, acaba por buscar proteger as características específicas da subsidiária, não influenciando em sua gestão.

Fonte: Adaptado de Carneiro e Dib (2007), Garrido (2007) e Kotler e Keller (2013).

Conferidos os modos de penetração nos mercados internacionais, cabe à empresa avaliar os riscos que irá correr e quais os lucros que pretende obter, ao explorar o mercado externo (MAZON, 2008).

2.3.2.1 Licenciamento

Segundo Simões (1997), contrato de licenciamento resulta na realização de um acordo feito por uma empresa no qual cede o direito para outra empresa usufruir de conhecimentos (*know-how*) e também poder usufruir direitos de

propriedades industriais como (patentes, marca, desenho) essa troca normalmente resulta em um pagamento por *royalties*. Esse modelo de acordo ainda permite incluir formação pessoal, assistência técnica.

A grande vantagem de utilizar esse contrato é que não é necessário um investimento de capital substancial ou presença física fora do país. A vantagem para o licenciador é que evita alguns riscos como barreiras governamentais, risco político entre outros (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

2.3.2.2 Franquia

A franquia consiste na realização de um acordo onde um franqueador fornece para um franqueado o direito de aplicação do conceito do seu negócio, no qual está incluso o direito a marca, planos de marketing, sistema de gestão e serviços e monitoração da qualidade, no qual os pagamentos são definidos na troca de *royalties*. O Franqueado participa com a administração do negócio (SINA, 2008).

Para Cavusgil; Knight; Riesenberger (2010), os franqueadores passam a utilizar marcas reconhecidas e procuram garantir a qualidade dos produtos e promovem para o cliente uma experiência de compra segura e confiável. Esse modelo é utilizado principalmente em redes de varejos internacionais.

2.3.2.3 Aliança contratual

O contrato de exportação é desenvolvido quando há a necessidade de uma empresa em contratar uma empresa externa para executar serviços ou produzir seus produtos, a fim de entregar diretamente no destinatário final. A empresa produtora visa atender todas as regras estabelecidas pelo fabricante (DUTRA, 1998).

Esse modelo de contrato também pode estabelecer que a empresa construa um parque fabril maior a fim de operar por algum período e depois pode transferir para o governo local. Esse tipo de contrato também envolve uma ou mais organizações, a fim de ficar responsável de todo planejamento, financiamento e administração de todas as fases do projeto determinado, pois quando finalizado pode ser encaminhado ao país anfitrião (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

2.3.2.4 Joint venture

Joint ventures são empresas comuns formadas que por meio de um acordo podem estabelecer papéis e dividir recursos com objetivo de estabelecerem uma empresa no mercado desejado. Esse modelo de acordo permite que ocorra a implantação de filiais ou subsidiárias a fim de melhorar o controle e diminuir o grau de risco perante o investimento realizado (DUTRA, 1998).

Segundo Viana e Machado (2009), joint venture é um modelo de associação estabelecidos por organizações que pretendem fazer uma parceria no qual determina um modelo de negócio sem que perca a personalidade jurídica, este modelo também pode ocorrer com ou sem fins lucrativos.

2.3.3 Estratégia – investimento direto no exterior

O investimento direto solo ocorre quando há transferência de habilidades e conhecimentos de uma empresa para outro país, esse método presume investir diretamente sem ajuda de parceiros. Quando uma organização escolhe esse modelo de internacionalização normalmente funda uma subsidiária no mercado que pretende atuar, geralmente é enviado para esse país um pequeno grupo de pessoas para fundar essa subsidiária (SUEN; KIMURA, 1997).

2.3.3.1 Aquisição / fusão

As fusões e aquisições como o próprio nome já define, é quando ocorre a compra de uma empresa no exterior para realizar uma fusão. Esse método garante ingressar no mercado externo de maneira segura e ágil (NOSE JÚNIOR, 2005).

Segundo Kotabe e Helsen (2000), fusão e aquisição é quando ocorre a compra de uma empresa no exterior, essa forma resulta em maximizar as vantagens da empresa pelo fato de obter grande experiência envolvida na gestão e reconhecimento do mercado perante a qualificação dos serviços e produtos. Os riscos sujeitos que podem ocorrer pela diferença cultural entre os gerentes.

2.3.3.2 Subsidiária de controle integral

Segundo Melo (2010), o modo da criação de uma nova subsidiária resulta a partir da criação de uma filial em outro país, esse modelo envolve a capacidade de produção da organização com propósito de praticar negócios internacionais. Porém trata-se de um investimento difícil e com custo elevado, mas resulta em obter maior controle sobre os ativos.

Uma empresa multinacional situada num ambiente institucional diferente do país de origem poderá enfrentar alguma complexidade e dificuldade para manter sua legitimidade, e conseqüentemente encontrará dificuldade para transferir suas práticas a subsidiária que deseja ali inserir (KOSTOVA, 1999; KOSTOVA; ROTH, 2002).

2.4 FATORES DE SUCESSO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Os fatores de sucesso são os fundamentos que não devem desacertar de modo a garantir o sucesso da empresa (CHAWLA et al, 2010). Alguns estudos revelam que estes fundamentos podem estar ligados ao um conjunto de empresas, e entre elas esta a Pequena e Média Empresa (PME), podendo assim estar vinculados com características individuais, como: a capacidade de liderança, estratégica e de gestão (CHAWLA et al. 2010).

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) existem algumas orientações que as organizações precisam seguir para almejar o sucesso internacional. *i)* identificar as diferenças culturais; *ii)* analisar os valores e a cultura que são em comum; *iii)* seguir o planejamento estratégico e a gestão da organização de maneira cautelosa; *iv)* não dividir as competências fundamentais; *v)* adequar-se as mudanças na condição ambiental. Para Lu e Beamish (2001), a estratégia com maior importância para as pequenas e medias empresas é o desenvolvimento internacional.

Com o crescimento consecutivo do marketing direto, a amplitude global das organizações transportadoras e a maior competência das pequenas e medias empresas em atender as necessidades dos clientes/ consumidores, proporcionam atender cada vez mais segmentos dispersos pelo mundo, contribuindo assim para o

seu desenvolvimento (KNIGHT, 2001).

Os fatores críticos de sucesso na internacionalização das pequenas e medias empresas identificam as principais vantagens competitivas mostrando que é preciso uma imagem de alta qualidade, setor tecnológico elevado, alta liquidez, custos baixos, possuir mão de obra especializada e reconhecimento da marca no mercado global (ILHÉU, 2006).

Segundo Stoian et al, (2011) falar outros idiomas ajudar estabelecer contatos sociais e conseqüentemente melhorar a comunicação e interação com os clientes no exterior. Também propõe facilitar o controle e planejamento das atividades de exportação.

Segundo vários atores os seguintes fatores são considerados importantes para o sucesso internacional, conforme apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 - Fatores de sucesso

(Continua)

FATORES DE SUCESSO	CARACTERÍSTICAS
Orientação empreendedora internacional	Conforme o estudo realizado por Knight (2001, p.2), “esta orientação é um dos motores da internacionalização de empresas”. Esta orientação enfatiza a inovação, assunção ao risco, e uma abordagem proativa para os negócios em mercados estrangeiros (COVIN; SLEVIN 1989, KNIGHT, 2001).
Perspectiva internacional do gestor	Segundo Bartlett e Ghoshal (2000), os gestores precisam trabalhar o propósito da organização, ou seja, criar uma organização onde os integrantes possam se identificar e compartilhar um sentimento de orgulho fazendo com que estejam dispostos a se comprometer.
Motivação da empresa para exportar	Dean et al (2000) consideram que a motivação para exportar é um preditor consistente de um forte desempenho das exportações.
Orientação internacional do Gestor	Um índice que pode diferenciar as organizações em relação à tendência de mercados externos e agressividade no desempenho internacional é a experiência que o gestor desenvolveu no estrangeiro (RUZZIER et al. 2007).
Preparação Internacional	Pesquisa de mercado não garante decisões corretas, mas são fatores que determinam as perspectivas de obterem sucesso e é considerado um contributo que aumenta as hipóteses de sucesso internacional. Estes estudos permitem a criação de estratégias e revela antecipadamente problemas (KNIGHT, 2001).
Criação de Parcerias:	As parcerias entre os gestores surgem com o propósito de aumentar os recursos no processo de internacionalização de empresas (BEAMISH et al, 1999).
Vantagens Competitivas Próprias	De acordo com Ilhéu (2006, p.34), “as vantagens competitivas próprias da empresa são a imagem de alta qualidade, custos mais baixos, elevada tecnologia, patentes, alta liquidez, conhecimentos de marketing, mão-de-obra-qualificada, marca reconhecida e controlo dos canais de distribuição”.

Quadro 11 - Fatores de sucesso

(Conclusão)

FATORES DE SUCESSO	CARACTERÍSTICAS
Sucesso Internacional	De acordo com pesquisas, o sucesso internacional pode ser estudado conforme duas dimensões: econômica e não econômica. A dimensão econômica está relacionada com vendas, lucros, e quota de mercado. Já a dimensão não econômica refere-se ao produto e ao seu desenvolvimento internacional, ao mercado, a assuntos relacionados com o início de exportação da empresa, o número de anos de exportação da empresa e por fim, assuntos relacionados com a satisfação da empresa com o desempenho internacional (KATSIKEAS; LEONIDOU; MORGAN, 2000).

Fonte: Elaborado a partir dos autores acima referenciados.

Portanto, para obter sucesso no mercado internacional é necessário pensar profissionalmente, inovar, buscar diversidade entre profissionais de diferentes países e ter disciplina.

O próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, estruturados inicialmente com o delineamento da pesquisa, definição da área e ou população alvo e o plano de coleta e análise dos dados da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (1999), o método científico conceitua-se como um conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais aplicados para alcançar o conhecimento. Para ser considerado conhecimento científico, é preciso determinar o método que viabilizou atingir o conhecimento.

Para Fonseca (2002), ciência é uma forma especial de entender o mundo. É o raciocínio lógico associado a experiência prática. A ciência é caracterizada por uma sincronia de identificação, observação, investigação experimental, descrição e explanação teórica de fenômenos.

Assim, neste capítulo são apresentados o delineamento da pesquisa, a definição da área ou população-alvo, o plano de coleta de dados e por fim, o plano de análise dos dados da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Roesch (2005), a pesquisa quantitativa resume-se em um método no qual o pesquisador consegue obter informações sobre uma população determinada, assim consegue medir e mensurar os dados de forma objetiva e quantificar todas essas informações.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a abordagem qualitativa se refere a uma pesquisa que possui como asserção, verificar e interpretar aspectos mais enraizados, relatando a complexidade do comportamento humano e ainda oferecendo análises mais esmiuçados sobre as investigações, tendências e atitudes de comportamento.

A partir desse contexto, a pesquisa se caracterizou com uma abordagem essencialmente qualitativa, uma vez que procurou traçar as perspectivas de uma possível internacionalização de uma indústria de esquadrias de alumínio, sem a utilização de um processo quantitativo.

Por meio do delineamento da pesquisa determinam-se as características do estudo, quanto aos fins e aos meios de investigação, objetivando responder o questionamento que orienta o estudo (VIANNA, 2001).

Assim, o presente estudo tem como atributo, quanto aos fins de

investigação, se caracterizar como uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva, segundo Gil (1999), possui como objetivo primordial a descrição os atributos de determinada população, fenômeno ou estabelecer correlação entre variáveis.

Definiu-se o uso da pesquisa descritiva, pois foi realizada uma coleta e análise de dados com a finalidade de determinar as variáveis que podem influenciar em uma futura internalização da empresa que produz esquadrias de alumínio.

E, quanto aos meios de investigação, se enquadrou como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica parte da origem de fonte secundarias no qual traz toda bibliografia publica, no qual exemplifica como livros, teses, revistas e jornais, entre outros. A principal finalidade desse modelo de pesquisa é trazer para o pesquisador tudo o que foi escrito sobre o contexto pesquisado (MARCONI; LAKATOS, 2010). Assim, foi utilizado a pesquisa bibliográfica afim de conceder informações para sustentação teórica e para estruturação do instrumento de coleta de dados.

Vergara (2006), enfatiza que a metodologia do estudo de caso tem por finalidade interpelar alguns indivíduos da população, objetivando um aprofundamento sobre a problemática do indivíduo em estudo. De acordo com Fonseca (2002, p. 33), o estudo de caso “visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico”.

Percebe-se que o estudo de caso foi a ferramenta perfeita para a problemática apresentada por se tratar de uma área com particularidades relativamente uniformes.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA

A área ou população perante a elaboração de um estudo, permite analisar um conjunto de indivíduos a fim de obter-se informações como faixa etária, sexo, organizações e sua localidade afim de torna-se objeto de investigação (VIANA; LAKATOS; MARCONI, 2001).

População é definida como um conjunto de pessoas/indivíduos que apresentam qualquer propriedade em comum (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO ,2006).

De acordo com Gil (1999), amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual é estimado ou estabelecido as características desse universo/população.

Com relação a essa pesquisa não houve enquadramento por plano de amostragem, pois o mesmo é denominado como um estudo de caso, no qual é caracterizado pelo número reduzido de unidades de pesquisa. Esse modelo promove ao pesquisador uma oportunidade de detalhar e examinar seus conhecimentos (VERGARA, 2000).

A empresa iniciou suas atividades na cidade de Urussanga em 1993 com a visão empreendedora dos irmãos Adilson Zapelini Romagna e Pedro Zapelini Romagna, no qual se inseriu no mercado visando industrializar esquadrias de alumínio e vidro para atender a demanda da construção civil.

Atualmente a empresa atua em grande parte do Estado de Santa Catarina e algumas cidades do Rio Grande do Sul e possui uma equipe de 25 colaboradores. No ano de 2013 devido à necessidade de atender outro nicho de mercado abriu um novo CNPJ separando as atividades de indústria e distribuidora de perfis.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados resume-se em um levantamento elaborado em uma população total ou amostra, a partir de visitas realizadas em busca de conclusões para o estudo. Esse plano também requer que o pesquisador introduza de acordo com a necessidade de sua pesquisa, elucidando os dados coletados que podem ser de origem primária ou secundária (ROESCH, 1999).

Os dados primários se caracterizam pela obtenção direta do instrumento de estudo, utilizando objetos específicos, como questionários, observação ou entrevistas. (VERGARA, 2006, GIL, 2008).

Nesse pressuposto, para realizar o estudo, foi necessário aplicar uma entrevista em profundidade com o diretor da empresa a fim de obter os dados de origem primária, por meio de um roteiro semiestruturado utilizando-se perguntas abertas. Essa entrevista permitiu identificar o perfil da empresa e fazer uma análise de sua potencialidade e fragilidade no mercado nacional, e promover recursos a fim de contribuir para uma possível internacionalização futura.

Marconi e Lakatos (p. 82, 2013), relatam que a metodologia de coleta de dados elaborada pela entrevista estruturada, é:

Aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário [...] elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo [comparações].

Para aplicação da entrevista da entrevista, foi necessário produzir um roteiro com um número de 45 (quarenta e cinco) perguntas organizadas em 5 (cinco) grupos distintos: *i*) perfil empresarial, *ii*) estrutura administrativa, *iii*) a indústria e o mercado nacional, *iv*) a percepção da indústria quanto ao mercado externo e a *v*) indústria e sua experiência com o mercado externo.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para compor a análise dos dados de uma pesquisa qualitativa, pode-se utilizar análise de discurso, pois segundo Petri e Dias (2013), não existe uma metodologia única e de fácil descrição com as áreas mais formais da ciência. Esse método também permite tomar o objeto de observação de outro ponto de vista, a qual aceita o desconforto de trabalhar com a contradição e com a completude.

Com isso, optou-se por uma análise essencialmente qualitativa a fim de sustentar e destacar as perspectivas para o processo de internacionalização de uma empresa de esquadrias de alumínio.

O capítulo a seguir mostra a apresentação e análise dos resultados, vinculando direto com os objetivos geral e específicos direcionando este estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Esse capítulo tem como objetivo apresentar os resultados realizados na pesquisa, a partir da aplicação de uma entrevista em profundidade junto a empresa em estudo, localizada na região sul de Santa Catarina.

Foi elaborada uma sequência de perguntas estratégicas a fim de medir as forças e fraquezas encontradas nas atividades dessa organização, e por fim apresentar o cenário da empresa visando fatores que contribuam para uma futura internacionalização.

4.1 O PERFIL DA INDÚSTRIA DE ALUMÍNIOS

Tudo teve início após um pequeno agricultor ter um sonho de abrir seu próprio negócio devido a luta enfrentada no campo, após a saída do interior da cidade de Tubarão em 1989, resolveu sair em busca de melhor qualidade de vida para sua família e migrou para cidade de Urussanga buscando trabalhar em empresas metalúrgicas para aprender outra atividade.

Ao adquirir experiência o fundador decidiu arriscar, já no ano de 1993 todos seus recursos na tentativa de iniciar seu próprio negócio, juntamente com um de seus irmãos, começaram a fabricar produtos de aço como portão e grades em uma pequena garagem na casa de seu pai.

Após alguns anos de atividade surgiu a necessidade de trabalhar em uma estrutura um pouco maior e nessa época o alumínio ganhava espaço no mercado da construção civil, onde surgiu a oportunidade de atender esse mercado e onde foi necessário a contratação de alguns colaboradores, foi uma época muito difícil conta o gestor, pois a matéria prima vinha de São Paulo e era necessário o pagamento a vista para o fornecedor enviar o produto.

Depois de muitos anos de luta a empresa começa a ganhar espaço no mercado devido a qualidade dos produtos e por atender o segmento como indústria de esquadrias personalizadas de acordo com a necessidade dos clientes, então após mais alguns anos de trabalho a empresa novamente necessitou de uma estrutura maior e precisou de mais colaboradores.

No ano de 2012 após uma ideia de trazer algo novo para o mercado a empresa desenvolveu alguns perfis de alumínio exclusivos para a fabricação de

portões basculantes, no qual o só existia em aço no mercado. Assim então surgiu a ideia de criar uma distribuidora a fim de atender outras empresas do segmento, e separou área de indústria como uma nova razão social como microempresa afim de melhorar o atendimento e organização dos diversos produtos.

Atualmente a empresa conta com 24 colaboradores, e é administrada de forma mista onde o gestor conta com a participação de alguns familiares capacitados no comando da organização, também conta com a consultoria do SEBRAE para acelerar seu crescimento. A empresa hoje tem como planejamento em curto prazo construir um novo parque fabril, ampliando sua estrutura e aumentando sua capacidade de produção e também assim conseguir atender uma fatia maior de mercado, e aumentar seu portfólio de produtos. Esse novo layout permitirá a otimização da produção devido a divisão em dois setores independentes e simultâneos de fabricação, sem atrapalhar o fluxo de produtividade de ambos.

Hoje a empresa produz toda linha em alumínio e vidros temperados destinados à construção civil, como janelas, portas, portões, grades, boxes, coberturas, fachadas, sacadas e guarda corpo entre outros, e atende o segmento de pessoa física e pequenas construtoras. Comercializa seus produtos em toda região sul de Santa Catarina, devido ao fato de produzir e instalar seus produtos, mas as vezes atende estados vizinhos como Rio Grande do Sul quando é solicitado sendo assim, não necessita possuir filiais.

Enquadra-se no Simples Nacional, porte de Pequena Empresa, regime fechado, com capital social formado por participação 50% do fundador e a outra metade é dividida em 25% para dois filhos, que exercem atividade na empresa a muitos anos e atuam na área comercial e desenvolvimento de produtos.

4.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DE ALUMÍNIOS

A estrutura organizacional pesquisada é bem enxuta, no qual as funções e cargos são definidos, identificando as reponsabilidades e tarefas de cada colaborador de maneira informal. A gestão deu início a documentação de todos os cargos e funções, bem como a avaliação de desempenho. A dificuldade para tal execução é a falta de tempo dos gestores e o fato da empresa possuir um *mix* muito variado de produtos e de trabalhar com medidas personalizadas, onde os processos

são diferentes.

A empresa está documentando as atribuições, atividades, requisitos mínimos necessários, conhecimentos, habilidades e atitudes, rede de contatos internos, subordinação, uso de máquinas, equipamentos e ferramentas; para cada um dos cargos existentes. Isso facilita a compreensão, melhora o fluxo de trabalho, diminuindo erros, e por consequência melhorando o desempenho geral da organização; relata o gestor.

Na área Comercial a empresa definiu regiões específicas e fechadas para cada representante facilitando assim as negociações, evitando concorrência interna e melhorando o atendimento e aproximação aos clientes.

No âmbito de Suprimentos, percebe-se uma demanda muito grande de cotações, uma vez que é constante a atualização de custos e extremamente grande a diversidade dos insumos, devido inúmeras linhas de produtos ofertadas. Porém, não há atualmente, um colaborador específico para tal função, pelo nível de dificuldade técnica necessária. Isso gera desorganização, retrabalho e um fluxo mais custoso. É imperativo a contratação e treinamento técnico de um profissional para centralizar as compras.

A gestão de Recursos Humanos é executada interna e manualmente pelo administrador e o maior desafio é o treinamento e desenvolvimento, pela necessidade de tempo e técnica.

A gestão de Produção possui um colaborador responsável que acompanha desde a chegada do pedido, análise técnica de viabilidade (devido medidas serem personalizáveis), leitura dos insumos para processo de compra, organização e controle das liberações (por parte do cliente) de medidas finais para início da produção, programação de produção, acompanhamento da mesma, planejamento das entregas pelas equipes externas responsáveis, até a instalação final no cliente. A empresa tem focado na elaboração de treinamentos periodicamente a fim de melhorar cada vez mais seus resultados, devido a diferenciação competitiva no mercado ser a qualidade. Uma atividade de suma importância é o acompanhamento das tendências de mercado, necessidade constante por inovação e desenvolvimento de produtos personalizados, no qual os sócios-proprietários envolvem-se constantemente.

No âmbito Financeiro, o sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*

ou Planejamento dos Recursos da Empresa), é fundamental; onde todas as movimentações são alimentadas, para gerar controle financeiro e permitir a avaliação para tomada de decisões. Recentemente, foi reestruturado todo o plano de contas contábeis, customizados controles e tratadas as falhas sistêmicas para maior confiança nos números e conhecimento dos indicadores financeiros e do mark-up da empresa.

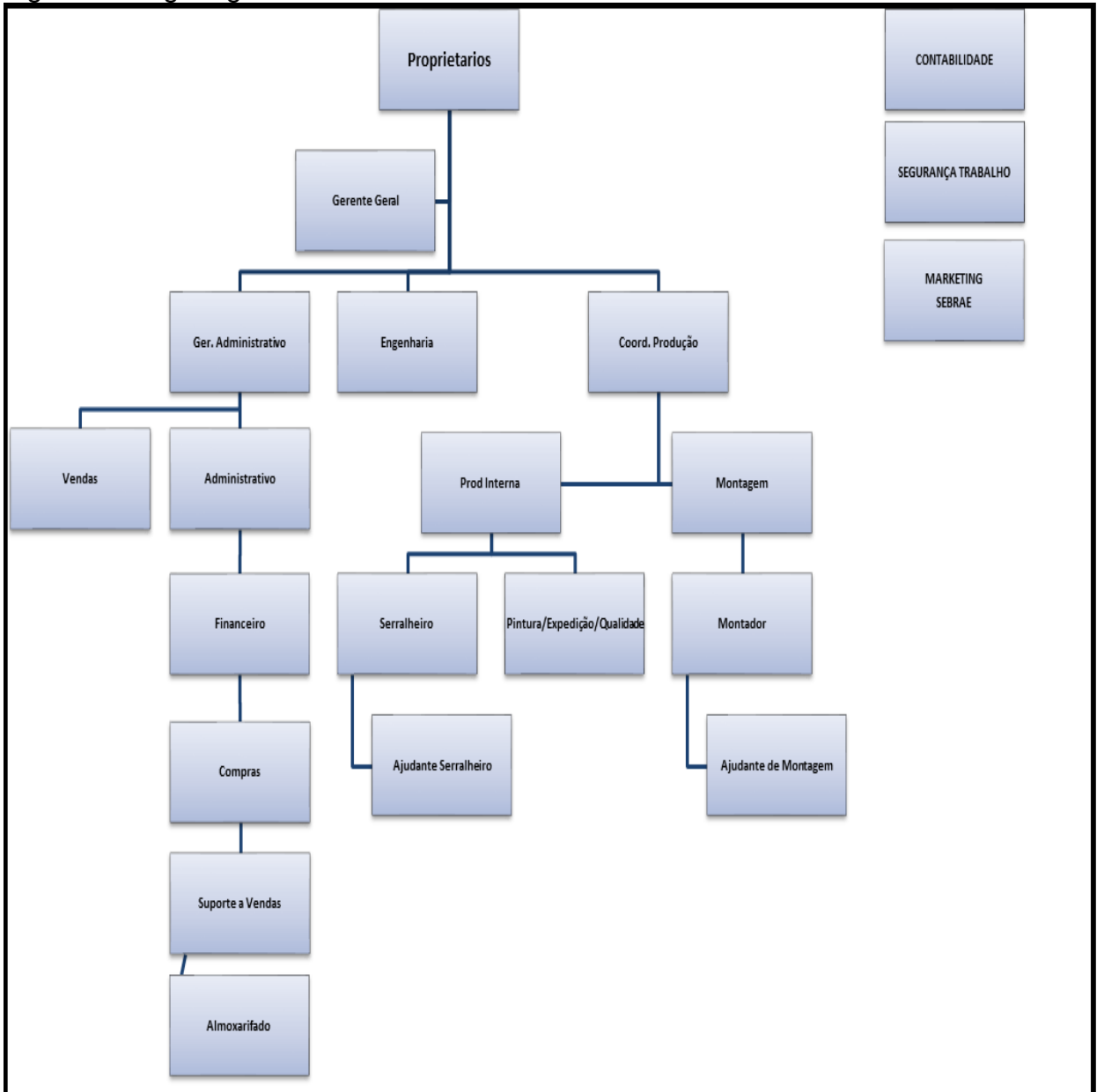
Nas áreas Fiscal, Marketing e Segurança do Trabalho, a organização conta com parceiros terceirizados para auxílio do planejamento, execução e controle destas atividades.

O gestor da indústria argumenta que:

Investimos constantemente em conhecimento, um dos projetos foi a parceria com acadêmicos do curso de Engenharia de Produção da universidade UNESC (Universidade do Extremo Sul Catarinense), através do Programa Pro-Junior, afim de estudar o processo de produção da empresa objetivando melhoria no fluxo e o desenho o *layout* para implementar na nova estrutura produtiva. Em paralelo acontecem três consultorias externas, em parceria com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), sendo: consultoria financeira, consultoria em planejamento estratégico e participação no Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), este último com duração mínima de dois anos, prorrogáveis por mais dois anos.

A integração de todas as áreas é importante para uma visão sistêmica, relata o gestor, tendo em vista que o resultado organizacional é único e potencializado pela capacidade de sinergia dos esforços e controle unificados dos processos através de formalização de fluxos, procedimentos e inserção no sistema de ERP, que é ferramenta vital para a boa administração da empresa. A Figura 1 apresenta o organograma atual da indústria.

Figura 1 - Organograma da indústria.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O organograma ilustra os cargos existentes e a hierarquia vigente, porém de acordo com a demanda os sócios-proprietários e alguns colaboradores de atividades importantes, substituem férias ou ausências por motivos diversos. Primeira também, por treinamento em sistema de rotatividade na execução de tarefas, facilitando a substituição de cargos e atividades primárias.

4.3 A INDÚSTRIA DE ALUMÍNIOS E O MERCADO NACIONAL (BRASIL)

Segundo dados da ABAL (2016) o consumo doméstico de alumínio no Brasil apresentou queda de 8%, o motivo principal foi a queda no consumo do setor de construção civil e transportes, devido o atual cenário econômico brasileiro, com exceção de cabos e fios, onde gerou crescimento de 10,4%. A estimativa esperada para o setor é um crescimento de 1% no consumo no ano de 2017.

Diante do o atual cenário econômico do país o gestor, relata que o mercado brasileiro é muito extenso e a muita demanda mesmo com retração do mercado, mas acredita que não será um ano muito oportuno devido o cenário político brasileiro, onde o governo não gera incentivos para alavancar o crescimento urbano.

Quanto ao consumo estadual o gestor acredita que não haverá uma retração devido a demanda da região litorânea, onde existe um grande potencial ao atendimento a construtoras que ofertam um grande número de moradias atraindo investidores de outros estados como, a capital de Florianópolis e a cidade de Balneário Camboriú.

No âmbito regional notou-se uma retração da demanda, porém não atingiu a empresa, devido a segmentação de mercado ser pulverizada pelo atendimento de clientes pessoa física ser a maior fatia de faturamento da empresa. Com o atendimento as construtoras é ainda uma pequena fatia, não se nota maior dificuldade (GESTOR, 2017).

Nos últimos dois anos a empresa registra percentuais consideráveis de crescimento em faturamento, no ano de 2016 o aumento foi de 14,7%, enquanto o primeiro quadrimestre de 2017 comparado ao mesmo período do ano anterior o crescimento está na casa dos 21%, comenta o gestor.

Mas é importante ressaltar que devido à entrada de concorrentes informais no setor, dada a facilidade de instalação já que o maquinário é barato e a mão- de-obra não necessita de muita experiência na produção de itens considerados básicos na industrialização das esquadrias de alumínio, verificou-se a perda de quase 4% de margem líquida, no primeiro quadrimestre desse ano. Ou seja, é imperativo combater a concorrência desleal, bem como conhecer melhor o mercado e definir o público-alvo, já que a empresa optou pela diferenciação competitiva por qualidade e não preço.

Os produtos comercializados na empresa oferecem um grande diferencial

competitivo, tratando do uso de componentes de primeira linha e matéria prima selecionada além de atender normas de segurança, onde traz soluções para o cliente, num nível de funcionalidade e design, outro diferencial é a oferta de um grande *mix* de produtos, no qual consegue atender diversas classes relata o gestor.

Atualmente a distribuição dos produtos ofertados pela empresa são comercializados apenas na região sul de Santa Catarina, mas a empresa já atuou em estado vizinho como o Rio Grande do Sul, porém foi solicitação do cliente. O planejamento estratégico da empresa atualmente é voltado por maior abrangência no Sul Santa Catarina e busca atrair novos parceiros da capital do estado até a divisa com o Rio Grande do Sul, no entanto a empresa iniciou um investimento para aumentar a capacidade produtiva (GESTOR, 2017).

O *design* de alguns produtos é determinado pelo cliente, no qual as vezes solicita algo diferenciado quanto a estética ou funcionamento, mas tudo é avaliado pela área de engenharia da empresa no qual decide se é viável ou não. Mas grande parte dos produtos já tem característica padrão, ou seja, o cliente só determina cores de pintura e modelo de vidro.

Quanto ao ciclo de vida dos produtos é longo onde há muitas melhorias e inovação no qual agrega valor ao produto ofertado ao usuário. Mas a empresa sempre está de olho nas tendências de mercado e procura trazer novidades constantemente para sua cadeia de clientes. Hoje o cenário está na fase de crescimento para maturidade, mas a todo ano entra algo novo no mercado devido a necessidade e aperfeiçoamento de produtos existentes relata o gestor. “Uma grande tendência para o mercado é o uso de vidros para decoração residencial, substituindo o uso de madeira como, mesas, bancos, escadas, além dos vidros com texturas e desenhos no qual embeleza os ambientes e aprimora modernidade” (GESTOR, 2017).

A quantidade de clientes e fornecedores são extremamente grandes, onde o melhor marketing da empresa ainda é a recomendação de um cliente para o outro, no qual isso acaba facilitando os outros canais de marketing, atualmente a empresa investe em várias estratégias para aproximar-se de novos clientes. Já a relação com os fornecedores tem sido mais fácil ao longo do tempo, pois hoje existe um número maior e a aproximação tem sido mais frequente, desde a exposição em feiras e a própria visita na porta da empresa, melhorando ainda mais a interação entre cliente e fornecedor relata o gestor.

No momento a empresa não possui nenhuma aliança nesse mercado,

mas reconhece que esse fator pode trazer grandes vantagens competitivas, para que consiga se destacar no mercado interno e solidificar sua marca, mas isso não faz parte do planejamento estratégico atual, comenta o gestor.

A concorrência enfrentada hoje é apenas no estado de atuação da empresa, no qual declara que existe muitos concorrentes agindo de maneira desleal utilizando insumos não recomendados e trabalhando fora de normas regulamentadoras, onde isso acaba gerando acidentes em obras devido à falta de conhecimento e consciência de algumas empresas. Mas a concorrência enfrentada é devido ao posicionamento da empresa no mercado sendo que decidiu ofertar qualidade e não competir por menor preço.

Os maquinários da empresa são tudo de origem nacional, pois se tratam de equipamentos comuns no qual todos podem ser adquiridos no mercado interno, hoje o gestor apenas tem conhecimentos que existe algumas máquinas italianas de poli corte automáticas e máquinas de usinagem que poderiam dar melhor resultado quanto a produtividade, mas o custo de investimento é alto e não é prioridade do planejamento da organização no momento.

4.4 PERCEPÇÃO DA INDÚSTRIA DE ALUMÍNIOS QUANTO AO MERCADO EXTERNO

A empresa afirma que seu planejamento estratégico atualmente é apenas voltado ao mercado interno, mas possui certo interesse ao mercado internacional, isso poderá ser uma nova possibilidade no futuro. Mas o gestor relata que devido ao fato de ser um mercado em crescimento e o conhecimento que ele tem sobre o baixo volume de empresas brasileiras que exportam esse segmento, lhe desperta uma grande curiosidade.

Segundo Kotler (1999), existem estratégias para posicionar-se no mercado, onde é preciso criar vínculos e implantar diferenciação na mente de seus clientes. O posicionamento divide-se em duas etapas: a primeira é o posicionamento de mercado, onde a organização define sua posição no ambiente de competição. Já a segunda ocorre através do posicionamento psicológico, onde a organização deverá definir a forma que deseja comunicar-se no mercado.

Do grande mix de produtos ofertados pela empresa, os mais indicados à

comercialização no exterior em mercados emergentes seriam, as janelas e portas de caixilhos nas linhas mais sofisticadas como linha Premium 25 e linha Gold 32, com medidas padronizadas possuindo uma embalagem especial no qual é necessário o uso chapas em Eucatex para ser chumbada na alvenaria dos edifícios pelo próprio construtor.

A visão da empresa perante aos mercados internacionais é encontrar um nicho de diferenciação, no qual agrega valor ao seu produto e não concorrer por preço e sim por diferencial, no qual resultaria em volume menor de comercialização, mas mesmo assim seria atrativo.

Uma inserção internacional na visão da empresa ocorreria com um alto investimento, preparando materiais de publicidade para conquistar clientes no exterior, através de feiras nacionais ou quem sabe através de algum parceiro para fazer esse canal de aproximação, além de todo desenvolvimento necessário como embalagem adequada, instruções e site com outro idioma afim de melhorar a interação com os clientes, relata o gestor.

Outra questão importante é aproximação em mercados com a mesma percepção do público brasileiro que prefere pagar a mais por um produto de alta qualidade, mas qualquer país pode adquirir os produtos pois se trata de “ linha universal ”, onde está alinhado ao suprimento de uma necessidade, relata o gestor.

Para iniciar as primeiras negociações com clientes internacionais a empresa identificou como fator chave, primeiramente a facilidade logística para o cliente receber o produto mais rápido possível, o segundo fator é o crescimento de mercado, pois a aceitação do produto seria mais fácil e a quantidade demandada seria maior. E o terceiro fator o poder econômico de cada país pois é de suma importância para a comercialização.

Atualmente a empresa não possui nenhuma certificação, pelo fato de sua industrialização ser quase artesanal, passando por processos onde a atividade humana é responsável pela qualidade do produto e devido a produção ser personalizada e não ocorrer a produção em linha de montagem onde fica mais desafiador obter uma certificação na atual realidade da empresa, mas não deixa de ser uma possibilidade futura relata o gestor.

Hoje a empresa não tem um conhecimento muito abrangente do cenário internacional e não conhece os programas que auxiliam as estratégias de

internacionalização das empresas nacionais, mas afirma que isso deve ser de suma importância em qualquer de tipo organização, e que o país deveria tratar mais forte o incentivo as pequenas empresas.

4.5 A INDÚSTRIA DE ALUMÍNIOS E A EXPERIÊNCIA COM O MERCADO EXTERNO

A empresa nunca recebeu a solicitação de pedido de cliente internacional. Considerando o foco apenas no mercado nacional, a empresa ainda afirma que não possui nenhuma experiência com outros mercados com processos exportação e importação.

Também afirma a importância de expandir para novos mercados, mas não conhece as estratégias de internacionalização, e também relata que o interesse ao mercado externo seria independente, no qual não faria alianças com outras empresas do mesmo fator devido a sua especialização focada em qualidade e juntam-se a outras organizações isso poderia perder a excelência.

Segundo Cignacco (2009), é necessário que a organização desenvolva um planejamento estratégico voltado a reponsabilidade e também a criatividade. A tomada de decisão deve estar vinculada ao tempo que a organização deseja para realizar esse processo, poder ser de longo ou curto prazo.

Um mercado promissor para uma possível internacionalização iniciaria pelo MERCOSUL, devido a facilidade logística quanto a rápida entrega e também a grande interação comercial que o Brasil possui com esses países. Segundo Garrido (2007), a teoria de Uppsala, visa identificar caminhos para as organizações que não tem experiência com o mercado internacional. Primeiramente a organização deve iniciar contato com países próximos, para que consiga conquistar know-how e assim otimizar técnicas para negociação.

Quanto à entrada no exterior, o contato com o cliente seria avaliado no qual trouxesse maior retorno e maior facilidade para empresa. Pelo fato de não conhecer muito esse cenário o gestor afirma que seria necessário a consultoria de alguma empresa especializada. Segundo Costa (2005) o papel do representante comercial da empresa é crucial nas negociações, pois o mesmo possui um conhecimento abrangente sobre o mercado e pode ser de extrema importância para

realizar negociações internacionais.

A empresa afirma que conhece pouco sobre os benefícios oferecidos pelo governo as empresas exportadoras, e ainda conta que o governo deveria oferecer auxílio as empresas que desejam conhecer novos mercados relata o gestor.

É possível observar que a empresa em estudo não possui experiência com mercados internacionais, esse fator mostra que a organização necessitaria de apoio de consultores especializados na área para traçar um planejamento estratégico adequado a realidade da empresa, pois ingressar em outro mercado necessita de know-how.

4.6 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O Quadro 12 encontra-se uma síntese dos resultados obtidos na pesquisa por meio de uma matriz SWOT evidenciando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 12 - Matriz SWOT.

(Continua)

QUESITOS	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Perfil Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Possui grande portfólio de produtos consegue atender diversas necessidades; • Produz em alta qualidade; • Empresa exerce administração mista; 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico atual limita capacidade produtiva; • Concentra vendas apenas no sul de Santa Catarina; 	<p>Aumento do parque fabril da nova unidade aumentara a capacidade produtiva e minimizara o custo de produção;</p> <p>A empresa passa a ter maior competitividade;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento realizado apenas na região sul do estado, acaba abrindo espaço para entrada de concorrentes nas áreas não atendidas;
Estrutura Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Organograma simples, e de fácil visualização; • Deu início a documentação de todos os cargos e funções; • Conta com sistema de EPR; • Realiza treinamentos periodicamente com todas as áreas da empresa; • Conta com assessoria e consultoria de três parceiros: SEBRAE; agencia de marketing e contábil; 	<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura organizacional é definida como informal; • A gestão de recursos humanos é realizada interna e manualmente pelo administrador; • Não possui um POP devido a produção ser personalizada; 	<p>Desenvolve eventos destinados a apresentação dos produtos e orientações técnicas com construtores e arquitetos;</p> <p>Nível hierárquico não extenso facilita a aproximação dos clientes e funcionários ao gestor da empresa;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes empresas do ramo possuem processos documentados de maneira formal e gerenciamento sistêmico de estoques;
Mercado Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa utiliza matéria prima selecionada e componentes de primeira linha; • Produz e instala seus produtos diretamente na obra e oferece assistência técnica gratuita durante um ano; • Faz o atendimento de pós-venda buscando sempre <i>feedback</i> para melhoria dos produtos e atendimento; • Possui um bom relacionamento com fornecedores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui maquinas e equipamentos importados; • Atendimento a grandes construtoras brasileiras. 	<p>O ciclo de vida está na fase de crescimento para maturidade;</p> <p>A constante inovação no setor, atribuindo o lançamento de novos produtos;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência desleal no setor, onde tem empresas trabalhando fora de normas e uso de matéria prima inferior; • Grandes empresas que atendem o segmento de indústria padronizadas para obras de governo minha casa minha vida exercem um preço mais acessível no mercado;

Quadro 13 - Matriz SWOT.

(Conclusão)

QUESITOS	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Percepção quanto ao Mercado Externo	<ul style="list-style-type: none"> O investimento seria alto, colocando os produtos em feiras nacionais ou procurando a parceria com um agente terceirizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Não conhece projetos setorial para internacionalização; Não possui nenhuma certificação devido ao fato da produção ser quase artesanal e ser personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Atender um nicho específico ainda não atendido por outras empresas do ramo ou atender uma fatia do mercado que outras empresas já atendem. 	<ul style="list-style-type: none"> Variação da taxa do dólar afeta diretamente os produtores nacionais que utilizam matéria prima importada para extrusão de perfis.
Experiências com o Mercado Externo	<ul style="list-style-type: none"> Buscará o auxílio de consultores na área de internacionalização empresarial; 	<ul style="list-style-type: none"> Inexperiência com o exterior: exportação e importação; 	<ul style="list-style-type: none"> Pretende se internacionalizar inicialmente com mercados próximos como MERCOSUL; 	<ul style="list-style-type: none"> O calote internacional atualmente é visto como risco;

Fonte: Elaboração própria (2017).

5 CONCLUSÃO

O processo de internacionalização das empresas permite abrir portas para o mercado global visando trazer resultados positivos para a empresa e também trazer benefícios na isenção de impostos e também aumentar seu lucro e vantagem competitiva no mercado. Diante desse cenário, a vantagem competitiva das organizações vem de resultados encontrados no planejamento estratégico, pois quando bem definido garantem potencializar a participação da empresa no cenário externo e também permite desenvolver planos para enfrentar as fraquezas ou ameaças encontradas no mercado.

A partir deste contexto o presente estudo objetivou identificar as perspectivas para a internacionalização de uma indústria de esquadrias de alumínio do Sul de Santa Catarina. Para estruturação desse estudo foi realizado um estudo de caso na empresa localizada em Urussanga.

Analisando o primeiro objetivo específico, identificou-se o perfil e estrutura administrativa, e notou-se que a empresa possui um grande portfólio de produtos e atende o segmento de indústria de esquadrias personalizadas. A empresa é administrada de forma mista e tem um planejamento de curto prazo em aumentar seu parque fabril para aumentar a capacidade produtiva.

Acerca do segundo objetivo específico, verificou-se que a empresa atua no mercado procurando diferenciar de seus concorrentes, no qual busca trazer resultado satisfatório ao cliente por utilizar componentes e matéria prima de primeira linha. Uma ameaça é concorrência desleal no mercado onde encontra dificuldade em competir com empresas trabalhando fora de normas e matéria prima inferior.

Verificando o terceiro objetivo específico, buscou-se identificar a indústria perante o mercado internacional, no qual se constata que a empresa atualmente não possui nenhum planejamento estratégico voltado a internacionalização, mas trata como uma possibilidade futura. Porém nota-se que a empresa não conhece os programas oferecidos pelo governo.

Verificando o quarto objetivo específico, percebe-se que a indústria não possui nenhuma relação com o mercado internacional, e nunca foi solicitada por cliente do exterior, mas reconhece a importância de expandir para outros mercados.

Por fim o quinto objetivo trouxe os resultados por meio da aplicação da

matriz *SWOT*, destacando as potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças na perspectiva de internacionalização. Por meio dessas variáveis destacam-se:

- a) Forças: voltadas ao produto diferenciado, também destaque a participação de consultores para acelerar o crescimento da empresa, e a busca constantemente de trazer inovações e novos produtos para o mercado
- b) Fraquezas: constituísse na limitação de espaço físico atual no qual prejudica capacidade produtiva, estrutura organizacional definida como informal, não conhece projeto setorial para internacionalização.
- c) Oportunidades: atender um nicho específico ou atender uma fatia de mercado, desenvolve eventos destinados a atrair construtores e arquitetos, ciclo de vida em fase de crescimento para maturidade, constante inovações do setor para novas linhas de produtos,
- d) Ameaças: atendimento realizado apenas na região Sul do estado, concorrência desleal no setor, empresas que atuam como indústria padronizada atendem obras de governo como programa minha casa minha vida.

Diante desse cenário recomenda-se que a empresa procure consultoria externa na área do comércio internacional visando trazer auxílio para uma internacionalização futura, buscando conhecer todos incentivos oferecidos pelo governo. Sugere-se também, o desenvolvimento de um novo planejamento visando conhecer os mercados latino-americanos, e em seu novo parque fabril, desenvolva um estudo de produtividade alinhando a comparação de preço com mercados internacionais.

Vale salientar que o estudo limitou-se em um estudo de caso, desenvolvido a pesquisa em uma indústria de esquadrias de alumínio do Sul de Santa Catarina. Com isso, sugere-se que novos estudos sejam realizados, analisando empresas e outros setores do Sul catarinense, proporcionando a estas empresas a possibilidade de inserirem-se no mercado internacional, e por consequência, possibilitar um maior desenvolvimento da própria região.

E por fim, conclui-se que o estudo foi de suma importância para o desenvolvimento do acadêmico, proporcionando uma visão global da indústria em estudo, favorecendo o seu entendimento, uma vez que este faz parte da próxima

geração que administrará o empreendimento.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. How to select a business strategy. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 167-181, 1984.
- ABAL. Associação Brasileira do Alumínio. **Mercado de alumínio no Brasil encolhe 8% em 2016**. Disponível em: <<http://abal.org.br/noticia/mercado-de-aluminio-no-brasil-encolhe-8-em-2016/>>. Acesso em: 22 mai. 2017
- ABAL. Associação Brasileira do Alumínio. **Relatórios do Comitê Técnico do Mercado da Construção Civil**. São Paulo: 2005.
- ABCI. Associação Brasileira da Construção Industrializada. **Manual técnico de caixilhos/ janelas**. Primeira edição. São Paulo, PINI, 1991.
- AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. Teoria de Negócios Internacionais e Entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 28, p. 234-248, julho/setembro 2008.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases**. New Jersey: Prentice-Hall. 1991.
- ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARTELETT, C.; GOSCHAL, S. Mudando o papel da alta gerência: indo além da estratégia para alcançar o propósito. In: ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.
- BEAMISH, P.W.; KARAVIS, L., GOERZEN, A.; LANE. C. The relationship between organizational structure and export performance. **Management International Review** 39(1). 1999.
- BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F. P.; PROENÇA, E. R. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p. 42-55, set./dez. 2006.
- BRITO, V. L.; OLIVA, F. L. Razões e estratégias de internacionalização da construtora Odebrecht. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 8, n. 3, p. 13-27, jul./set. 2009.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-16, jan./jun. 2007.
- CATEORA, P.R.; GRAHAM, J.L. **Marketing Internacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. Traduzido por: Sonia Midori Yamamoto e Leonardo Piamonte. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHAWLA, S. K., KHANNA D. E CHEN J. Are Small Business Critical Success Factors Same in Different Countries?, **Journal of Management** 7(1), 1-12. 2010.

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

COVIN, J.; SLEVIN, D. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal** 10. 1989

COSTA, L. M. **Comércio exterior: negociação e aspectos legais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 299 p.

DANTAS, Nathallye Galvão de Sousa; Melo, Rodrigo de Sousa. **O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB**. Caderno Visual de Turismo. Vol. 8, n.1, 2008. pp. 118-130. Disponível em . Acesso em: <[http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path\[\]=272](http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path[]=272)> 20 jun. 2017.

DA SILVA, P. G. L. **Estratégia internacional de operações: um estudo de caso**. 2005, 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

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

DEAN, D., MENGUC, B.; MYERS, C.P. **Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firms**, *Industrial Marketing Management* 29(5). 2000.

DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Brookman, 2004.

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

DUTRA, D. V. **A análise SWOT no brand DNA process: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em branding**. 2014. 243 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

- DUTRA, E. E. J. **Joint-ventures internacionais e a busca de vantagem competitiva**. 1998. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=53&cod_evento_edicao=2&cod_edicao_trabalho=3683#self> . Acesso em: 05 mar. 2017.
- FARIAS, I. A.; ARAUJO, L. V. S.; PACHECO, H. F. **Estratégias internacionais e modos de entrada em mercados externos: os casos das churrascarias Porcão e Plataforma**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD. 3, 2007, São Paulo. Anais... São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 16 p.
- FARO, R.; FARO, F. **Curso de comercio exterior: visão e experiência brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FERRELL, O.C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FERREL, O.C.; HARTLINE, M.D.; LUCAS JÚNIOR, G.H; LUCK, D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FREITAS, Y.A. **Obstáculos à exportação: percepções de empresas brasileiras exportadoras de manufaturados**. Dissertação (Mestrado em Adm), UFRJ, RJ, 2004. Disponível em: http://www.centrodelogistica.com.br/new/teses/pdf/21set04_Yuri_Almeida.pdf. Acesso em: 20 jun. 2017.
- GARRIDO, I.L. **A relação entre orientação para mercado externo, estratégias de internacionalização e performance exportadora**. 2007. 181 f. Tese (Doutorado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GROSSE, R.; KUJAWA, D. **International business: theory and managerial applications**. Boston: Irwin, 1992.
- HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace**. 3. ed. Boston: McGraw Hill/Irwin, 2000.
- ILHEU, F. **Internacionalização das Empresas Portuguesas e a China**. Coimbra: Grafica de Coimbra. 2006.
- JARILLO, J. ; MARTINEZ, J. **Estratégia Internacional - Más Allá de la Exportación**, McGraw-Hill Madrid. 1991.

JOHANSON, G; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, 1975.

JOHANSON, J.; MATTSON. L. Internationalization in industrial systems – a network approach. In: HOOD, N e VAHLNE, J. (eds.) **Strategies in global competition**. New York; Croom Helm. p. 287-314, 1988.

Johanson, J. ; Vahlne, J. The Internationalization Process of the Firm ± Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Marketing Commitments, **Journal of International Business Studies**, 8(1) . 23 -30. 1977.

KATSIKEAS, C., LEONIDOU, L.; MORGAN, N. Firm-level export performance assessment: Review, eval, quation, and development. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 2000.

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

KOSTOVA,T.; ROTH,K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, v. 45, n.1, p.215-233, 2002.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 308-324, 1999.

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

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados / Tradução Bazán Tecnologia e lingüística. São Paulo: Futura,1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KUAZAQUI, E. **Marketing internacional**: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais. São Paulo: M. Books do Brasil Editora LTDA, 2007.

KNIGHT, G.A. Entrepreneurship and strategy in the international SME. **Journal of International Management**. 2001.

KRAUS, P.G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras**

exportadoras brasileiras. Florianópolis, 2000. Tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

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

LARANJEIRA, L. S. **O processo de internacionalização de uma empresa catarinense produtora de artigos esportivos para o mercado alemão:** o caso da Mormaii. 2006, 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado Profissional em Administração, Universidade do estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

LINDEMAN, A. C. **As contribuições da orientação empreendedora na internacionalização:** um estudo de caso no Miolo Wine Group. 2011. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

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

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

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 565-586, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 214 p.

MAZON, F. S. **Competências organizacionais e estratégia de internacionalização:** um estudo multisetorial em indústrias de pequeno e médio porte da região Alto Uruguai do estado do Rio Grande do Sul. 2008, 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2008.

MAZOTTI, M. R. **Logística para importação e exportação.** São Paulo: Editora sol, [201_].

MELO, G. T. de. **A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas:** um estudo de caso na Weg S.A. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul. 2010. 135 p.

MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, E. R. Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 1, n. 1, p. 203-220, jul/dez. 2006.

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

MORINI, C.; SIMÕES, R. C. F.; DAINEZ, V. I. **Manual do comércio exterior**. São Paulo: Alínea, 2006. 323 p.

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

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

PIETRI, V; DIAS, C. **Análise do discurso em perspectiva: teoria, método e análise**. Santa Maria: Ed. Da UFSM, 2013.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROCHA, Â. **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, L. F. A.; ROCHA, A. Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: estudo de casos de grandes empresas brasileiras. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 30, Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

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.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROOT, Franklin R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1994.

RUZZIER, M. et al. Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Mar 2007; 24 (1).

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**, 3ª ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2006.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso 2004.

SIMÕES, V.C. **Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas**, in ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa. 1997.

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

Stoian, M-C, Rialp, A., Rialp, J. Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses, **International Business Review** 20, 117-135. 2011.

SUEN, A. S.; KIMURA, H.. Fusão e aquisição como estratégia de entrada no mercado brasileiro. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 2, n 5, p. 53-60, 2º sem. 1997. Disponível em:<
<http://www.minhacarreira.com.br/financeiro/FUS%20E%20AQUISI%20C7%20E%20S.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2017.

SZYLIT, F. **Estratégia de internacionalização de empresas varejistas em mercados psiquicamente distantes**. 2012. 78 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International Marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

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/dhtml/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/969>. Acesso em: 10 mar. 2016.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERNON, R. The product cycle hypothesis in a new international environment, **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, Oxford, v. 41, n. 4, p. 255-26, 1979.

VIANA, Plínio / MACHADO, Leonardo. **Internacionalização de Empresas**. Goiânia, 30 de abril de 2009. Disponível em:
www.encomex.desenvolvimento.gov.br/.../arq1241642729.pps . Acesso em 20 jun. 2017.

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

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2007.

WRIGHT, L. P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução por Celso Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE –
UNESC



Curso de Administração com Habilitação em
Comércio Exterior

Roteiro de Entrevista

O presente roteiro integra a pesquisa desenvolvida pelo acadêmico xxxxxxxxxxxx e seu professor orientador xxxxxxxxxxxx, que tem por objetivo **identificar as perspectivas para a internacionalização de uma indústria de esquadrias de alumínio 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.

PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE ESQUADRIAS DE ALUMÍNIO DO SUL DE SANTA CATARINA

MÓDULO I – PERFIL EMPRESARIAL

1. Como surgiu a empresa?
2. Qual o porte (grande, média, pequena)?
3. Número de funcionários/colaboradores?
4. Qual a composição do capital social?
5. Como é administrada (familiar, profissional ou mista)?
6. Produtos produzidos pela empresa?
7. A empresa possui filiais? Onde?

MÓDULO II – ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

1. Possui uma estrutura interna bem definida?
2. Como é composto o organograma?
3. Os colaboradores sabem quais são suas responsabilidades e a quem devem se reportar?
4. Existem procedimentos documentados para realização de cada atividade pertinente ao processo?

MÓDULO III – A INDÚSTRIA E O MERCADO NACIONAL

1. Como a empresa visualiza o setor de esquadrias de alumínio no Brasil?
2. Como a empresa avalia o grau de consumo de suas esquadrias no Brasil/Santa Catarina/Região Sul?

3. Quais as características que a empresa observa em seu produto/serviço, que trazem diferenciação quando comparado ao concorrente?
4. Qual a política comercial da empresa no mercado nacional?
5. Para quais estados brasileiros a empresa distribui seus produtos?
6. Qual o *market-share* da empresa nacional/estadual/regional?
7. Qual o *mix* de produto que a empresa comercializa no mercado nacional?
8. Como é desenvolvido o design dos produtos?
9. Como funciona o ciclo de vida dos produtos produzidos pela empresa? Há muitas mudanças?
10. A quantidade de clientes e fornecedores é numerosa? Qual a qualidade destas relações entre clientes/fornecedores e a empresa?
11. Há alguma aliança com empresa do setor de esquadrias, para que se possa ganhar vantagem competitiva no mercado?
12. Como a empresa encara a concorrência dentro do Brasil/Santa Catarina/Região Sul?
13. A empresa utiliza em suas operações produtivas equipamentos importados? Se sim, os equipamentos são obsoletos ou são considerados “modernos”?
14. A empresa pretende buscar novos mercados?

MÓDULO IV – PERCEPÇÃO DA INDÚSTRIA QUANTO AO MERCADO EXTERNO

1. O planejamento estratégico da empresa é alinhado com uma futura internacionalização do negócio?
2. Entre o *mix* de produtos, quais seriam mais propensos a inserção internacional?
3. Qual a visão acerca dos mercados internacionais?
4. A organização tem pretensões de se internacionalizar? Por quê?
5. Quais fatores motivariam a empresa a se internacionalizar?
6. A inserção internacional ocorreria somente com baixo investimento e comprometimento da empresa?
7. A semelhança ambiental (língua, cultura, proximidade geográfica), levaria a empresa a cogitar investir em mercados com esta semelhança ambiental?
8. O que a empresa buscaria observar, para iniciar as primeiras negociações com outro país?
9. O que acredita a empresa, acerca da concorrência no mercado externo?
10. A empresa possui alguma certificação internacional? (Premiações, Certificação ISO)?
11. A empresa tem conhecimento do projeto setorial para internacionalização?

MÓDULO V – A INDÚSTRIA E SUA EXPERIÊNCIA COM O MERCADO EXTERNO

1. A empresa já foi procurada por algum cliente internacional, com interesse em algum produto fabricado?
2. A empresa já possui algum conhecimento ou experiência no mercado internacional?
3. A empresa tem conhecimento em estratégias de internacionalização?
4. A empresa tem conhecimento sobre a possibilidade de unir-se com outras empresas do setor, para vender no mercado externo seus produtos?
5. Caso haja pretensões para realização dos primeiros contatos com os mercados externos, pretende-se começar com mercados próximos ou distantes?

6. A empresa pretende iniciar suas operações no mercado internacional por meio da “tentativa e erro” ou vai buscar algum terceiro com *know-how* para iniciar sua entrada nos mercados internacionais?
7. Para entrada no mercado externo, a empresa pretende buscar contato direto com o importador, utilizar um representante comercial para as negociações, ou fazendo parte de uma cooperativa para entrada no mercado internacional de forma conjunta com empresas do setor?
8. A empresa já cogitou realizar alianças contratuais com produtores internacionais?
9. A empresa tem conhecimento sobre os benefícios oferecidos pelo governo aos exportadores brasileiros?

